

Stefano Aimone, Franco Percivale,  
Giovanni Peira, Elena Ciocchetti

# LA COOPERAZIONE VITIVINICOLA IN PIEMONTE

**QUADERNI DI RICERCA**

**101**

*L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socio-economico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.*

*Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.*

*Giuridicamente l'IRES è configurato come ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.*

*Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:*

- la relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;*
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socio-economiche e territoriali del Piemonte;*
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;*
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;*
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti.*

© 2002 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte  
via Nizza 18  
10125 Torino  
Tel. 011.66.66.411, telefax 011.669.60.12

Iscrizione al Registro tipografi ed editori n. 1699, con autorizzazione della Prefettura di Torino del 20/05/1997

ISBN 88-87276-38-2

*Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.*

**STEFANO AIMONE, FRANCO PERCIVALE, GIOVANNI PEIRA, ELENA CIOCCHETTI**

## **LA COOPERAZIONE VITIVINICOLA IN PIEMONTE**



**ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE**

*Si ringraziano tutti i responsabili delle 53 cantine sociali contattate, che hanno prestato la loro disponibilità e collaborazione al momento dell'intervista.*

*Un ringraziamento particolare ad alcuni operatori pubblici e privati che hanno svolto un ruolo di particolare importanza, sia nella fase di impostazione della ricerca, sia al momento della sua presentazione pubblica, avvenuta il 17 novembre 2001 in occasione del Salone del Vino, a Torino:*

*Giacomo Aldo Musso – Confcooperative Piemonte*

*Fernanda Giorda – GESTCOOPER*

*Ettore Ponzo, Leopoldo Cassibba, Riccardo Brocardo – Assessorato all'Agricoltura della Regione Piemonte*

*Pier Domenico Garrone, Sara Colombera – Enoteca Regionale del Piemonte*

*Maurizio Gily – Associazione Produttori "Vignaioli Piemontesi"*

*Livio Manera – cantina sociale "Antica Contea" di Castelvetro e consorzio "Araldica", Castalboglione (AT)*

*Matteo Bosco – cantina sociale "Terre del Barolo", Castiglione Falletto (CN)*

*Giuseppe Carbone – cantina sociale "Sei Castelli", Agliano (AT)*

---

## PRESENTAZIONE

Lo studio contenuto in questa pubblicazione è dedicato alla cooperazione enologica, vero e proprio cardine della filiera vitivinicola del Piemonte, che rappresenta, a sua volta, uno degli elementi più importanti del tessuto agricolo e rurale della regione.

La cosiddetta “economia del gusto”, in Piemonte parte innanzitutto dal vino, dal suo territorio e dalla sua cultura. Un tema di grande attualità, nel momento in cui l’attenzione dei consumatori e dei decisori è fortemente concentrata sui valori della tipicità, della genuinità e della tradizione.

Il lavoro si inserisce in un filone più volte ripreso dall’IRES Piemonte, che ha dedicato alla filiera vitivinicola tre ricerche nel corso degli ultimi dieci anni.

Questo studio, in particolare, rappresenta il primo frutto del rapporto di collaborazione che l’IRES e il Dipartimento di Scienze Merceologiche dell’Università di Torino hanno recentemente sviluppato. Un rapporto che crediamo porterà, nel prossimo futuro, nuovi e concreti risultati.

Il Presidente dell’IRES Piemonte  
Avv. Mario Santoro

---

## ABSTRACT

In questa pubblicazione sono presentati i risultati della ricerca sulla cooperazione vitivinicola in Piemonte, svolta in collaborazione tra IRES Piemonte e Dipartimento di Scienze Merceologiche dell'Università di Torino, grazie anche alle indicazioni e al supporto prestati dalla GEST-COOPER.

La ricerca, che si presenta come una fotografia dettagliata del settore cooperativo nell'ambito della filiera vitivinicola regionale, nasce con l'intento di mettere in evidenza problematiche generali e situazioni specifiche la cui conoscenza può essere utile, alle singole imprese come alle istituzioni, per disegnare le strategie future del comparto.

Essa si compone di un quadro generale, nel quale sono messi in evidenza gli elementi fondamentali del comparto vitivinicolo (struttura, mercato, aspetti tecnici e istituzionali rilevanti) e di un'indagine diretta, costituita dalla rilevazione di numerosi parametri presso un ampio campione di cooperative enologiche del Piemonte.

Dall'esame del quadro generale emergono i notevoli progressi compiuti dal sistema vitivinicolo piemontese in termini produttivi e commerciali, attivando un indotto variegato che si estende alla sfera terziaria (enogastronomia, turismo, servizi specializzati, iniziative culturali). Il contesto commerciale sembra favorevole anche per il prossimo futuro;

non mancano tuttavia elementi di rischio, legati soprattutto alla crisi della filiera dell'Asti Spumante e al recente arrivo, nei vigneti piemontesi, della flavescenza dorata, ampelopatia di difficile eradicazione.

L'elaborazione e l'analisi dei dati raccolti direttamente hanno consentito di evidenziare le peculiarità e le problematiche della cooperazione enologica regionale. In positivo, spiccano i notevoli progressi compiuti nella qualificazione del prodotto e il forte radicamento territoriale, mentre, in negativo, emergono soprattutto la debolezza demografica della base sociale e le carenze di tipo organizzativo.

Al fine di riassumere i risultati emersi, si è fatto ricorso ad una procedura di valutazione sintetica del livello di competitività delle singole cantine, che ha permesso di individuare e descrivere tre gruppi (cantine marginali, medie e competitive) con problematiche molto differenziate tra loro.

Gli aspetti peculiari dell'indagine diretta, inoltre, sono stati messi in relazione con quelli riferiti al contesto esterno, ricorrendo alla metodologia SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*).

In conclusione del lavoro, si è tentato di individuare alcune linee strategiche essenziali, lungo le quali sembra opportuno guidare il comparto nel prossimo futuro.



---

## INDICE

### Capitolo I

#### **Obiettivi e metodologia**

Obiettivi e organizzazione della ricerca	p. 11
L'indagine diretta: campione, intervista e questionario	p. 12
L'indicatore sintetico di competitività	p. 13
Lo schema SWOT	p. 16

### Capitolo II

#### **Quadro generale del comparto vitivinicolo**

Il contesto internazionale e nazionale	p. 17
La cooperazione enologica in Italia	p. 22
Il sistema vitivinicolo del Piemonte	p. 25
Le peculiarità della cooperazione enologica in Piemonte	p. 29
Uno scenario positivo, con alcune serie preoccupazioni	p. 30

### Capitolo III

#### **I risultati dell'indagine diretta**

Organizzazione dei temi e dei dati	p. 35
Aspetti generali e strutturali	p. 37
Base sociale	p. 45

---

Produzione e commercializzazione	p. 49
Strategie commerciali e comunicazione	p. 55
Collaborazioni tra cantine, fusioni e consorzi di secondo grado	p. 61
Alcune tendenze di medio periodo	p. 65
I risultati della valutazione sintetica	p. 70
Capitolo IV	
<b>Conclusioni</b>	
L'approccio SWOT	p. 75
Considerazioni finali: quali linee strategiche?	p. 79
Appendice	
<b>Carte vitivinicole del Piemonte</b>	p. 83
Riferimenti bibliografici	p. 91

## **OBIETTIVI E METODOLOGIA**

### **Obiettivi e organizzazione della ricerca**

In questa pubblicazione sono presentati i risultati della ricerca sulla cooperazione vitivinicola in Piemonte, svolta in collaborazione tra IRES Piemonte e Dipartimento di Scienze Merceologiche dell'Università di Torino, grazie anche alle indicazioni ed al supporto prestati dalla GEST-COOPER.

La ricerca, che si presenta come una fotografia dettagliata del settore cooperativo nell'ambito della filiera vitivinicola regionale, nasce con l'intento di mettere in evidenza problematiche generali e situazioni specifiche la cui conoscenza può essere utile, alle singole imprese come alle istituzioni, per disegnare le strategie future del comparto.

Lo studio è nato come tesi di laurea (candidata Elena Ciocchetti, relatore Prof. Franco Percivale) e successivamente è stata sviluppata dai ricercatori Stefano Aimone dell'IRES (che aveva anche collaborato alla tesi in veste di correlatore) e Giovanni Peira del Dipartimento di Scienze Merceologiche.

Essa si compone di un quadro generale nel quale sono messi in evidenza gli elementi fondamentali del comparto vitivinicolo (struttura, mercato, aspetti tecnici ed istituzionali rilevanti) e di un'indagine speci-

fica, sulla base di una rilevazione diretta di numerosi parametri, svolta presso un cospicuo campione di cooperative enologiche del Piemonte, utilizzando un questionario a domande chiuse somministrato direttamente ai responsabili delle cantine.

I dati raccolti attraverso l'indagine diretta sono stati opportunamente elaborati, commentati e posti a confronto con gli elementi emersi dalla redazione del quadro generale. In conclusione del lavoro si è tentato di individuare alcune linee strategiche essenziali, lungo le quali sembra opportuno guidare il comparto nel prossimo futuro.

Nella fase di elaborazione e analisi dei dati raccolti direttamente, si è anche fatto ricorso ad una procedura di valutazione sintetica del livello di competitività delle singole cantine. Il confronto tra il quadro generale e gli aspetti specifici, invece, si è svolto utilizzando la metodologia SWOT.

### **L'indagine diretta: campione, intervista e questionario**

L'universo preso in considerazione per quest'indagine, svolta alla fine del 1999, è costituito dalla totalità delle cantine cooperative piemontesi (62 aziende). Hanno aderito alla proposta di ricevere una visita in loco 53 cantine, pari all'85% del totale. Il campione analizzato, quindi risulta molto rappresentativo rispetto all'universo di riferimento.

La raccolta dei dati sul campione analizzato è stata effettuata direttamente attraverso articolati questionari sottoposti ai responsabili delle imprese contattate. L'indagine diretta, per quanto molto impegnativa, è stata preferita rispetto al contatto indiretto (ad esempio questionario inviato per posta) per i vantaggi che essa presenta, grazie alla possibilità di chiarire immediatamente dubbi e valutare meglio la congruenza e l'attendibilità delle risposte. Inoltre, la visita in loco ha consentito di raccogliere informazioni percepibili mediante l'osservazione diretta, e anche di estendere il colloquio su temi non previsti dal questionario ma utili ai fini di una corretta interpretazione della situazione locale.

Per quanto concerne la struttura del questionario, le domande possono essere suddivise in tre gruppi.

Nel primo gruppo sono presenti domande riferite agli aspetti struttu-

rali (impianti ed edifici, base sociale e superfici viticole, investimenti, conferimenti, volumi produttivi).

Il secondo gruppo esamina, invece, gli orientamenti nella produzione e nella commercializzazione del prodotto (modalità di conferimento delle uve, mix produttivo, canali commerciali utilizzati, mercati di sbocco, politiche promozionali, collaborazioni con altre cantine, ecc.)

Infine, nel terzo gruppo sono state inserite domande tese a descrivere gli obiettivi e le strategie future delle aziende esaminate (strategie per aumentare la competitività, obiettivi passati e futuri, aspetti relativi all'approvvigionamento di materia prima e relative scelte di gestione).

### L'indicatore sintetico di competitività

Una volta effettuata la fase di elaborazione e di prima analisi dei risultati, si è posto il problema di rappresentare in modo sintetico, semplice e trasparente la grande massa di dati disponibili. A tale scopo, è stato individuato, tra tutti gli indicatori disponibili, un sottoinsieme particolarmente significativo, successivamente trattato con una procedura statistica di normalizzazione, al fine di poter confrontare grandezze tra loro disomogenee. I valori ottenuti, infine, sono stati utilizzati per costruire un "indicatore sintetico di competitività" che ha consentito di classificare le singole aziende.

I singoli indicatori selezionati si possono raggruppare in due aree.

Nella prima compaiono gli **indicatori di robustezza strutturale**, riferiti ad elementi che sono in grado di condizionare l'evoluzione dell'impresa o che ne segnalano eventuali aspetti critici. Essi individuano, per ciascuna azienda:

- il livello di *capacità produttiva* (disponibilità totale di vino);
- la *solidità demografica della base sociale* (quota di soci conferenti di età inferiore ai 60 anni, che rappresenta la parte più attiva della base sociale);
- la *frammentazione della superficie vitata dei soci* (quota di soci conferenti con superficie vitata in proprietà superiore ai due ettari);
- la *propensione ad effettuare investimenti in tecnologia* (rapporto tra

investimenti in strutture e impianti di trasformazione rispetto al fatturato);

- la *dinamica dei conferimenti* (variazione percentuale dei conferimenti di uva) e la *dinamica del fatturato* (variazione percentuale dalla campagna 1994-1995 alla campagna 1997-1998).

Nel secondo sottoinsieme, si trovano gli **indicatori di valorizzazione del prodotto**, utili al fine di valutare la capacità delle singole imprese di sviluppare un efficace marketing mix, ossia l'insieme delle scelte relative al prodotto, al prezzo, alla distribuzione e alla promozione. Essi sono rappresentati da:

- il livello di *qualificazione produttiva* (quota di vini DOP e DOC, e quota di prodotto imbottigliato);
- l'*articolazione e specializzazione dei canali distributivi* (incidenza della vendita a canali quali i ristoranti e le enoteche, oppure grande distribuzione);
- la *propensione all'esplorazione di mercati più vasti di quello locale*, con enfasi sull'export;
- il *prezzo medio di vendita dei prodotti*;
- la *propensione ad effettuare investimenti promozionali* (quota di fatturato medio annuo spesa per investimenti promozionali).

Per giungere ad una misura sintetica del fenomeno, i dodici indicatori selezionati sono stati standardizzati, ossia riportati ad un comune campo di variazione. Ciò significa che a ciascun valore dell'indicatore è stato sottratto il valore medio, e lo scostamento così ottenuto è stato diviso per lo scostamento medio (deviazione standard). Si ottengono valori che oscillano intorno allo zero, e la formula che sintetizza tale procedura è così rappresentabile:

$$\text{Valore standardizzato} = \frac{X_i - M}{S}$$

dove

$X_i$  = valore dell'indicatore

$M$  = media aritmetica dei valori dell'indicatore

$S$  = deviazione standard o scarto quadratico medio.

A loro volta, le formule relative a M e a S sono così esprimibili:

$$M = \frac{\sum X_i}{n} \quad \text{con } i = 1, 2, \dots, n$$

$$S^2 = \frac{\sum (X_i - M)^2}{(n - 1)} \quad \text{con } i = 1, 2, \dots, n \text{ rappresentanti un campione}$$

Di questi indicatori “uniformati” si è quindi calcolata, per ciascuna azienda, la media aritmetica, giungendo così ad un indicatore sintetico che ne rappresenta il “punteggio” in base al quale è stato possibile effettuare una classificazione delle aziende.

Il calcolo della due medie aritmetiche riguardanti i valori standardizzati di struttura e quelli di marketing mix hanno consentito, inoltre, di comprendere il peso delle diverse componenti – robustezza strutturale e capacità di valorizzazione del prodotto – nella determinazione del giudizio finale.

I valori dell’indicatore sintetico (o punteggio) oscillano intorno allo zero, che rappresenta il valore caratterizzante l’“azienda media”. La definizione di una soglia positiva e di una negativa (+0,3 e -0,3), stabilite in base all’osservazione della distribuzione dei casi analizzati, consente di individuare le aziende definite come “aziende competitive”, cui corrispondono valori uguali o superiori a +0,3 e le “aziende marginali”, che presentano valori uguali o inferiori a -0,3.

In sintesi, chiamando P il punteggio ottenuto, possiamo così classificare le aziende campione:

- $P \geq 0,3$ : azienda “competitiva”, dove struttura e marketing mix sembrano egualmente caratterizzati da una condizione di solidità (medie parziali entrambe positive, con valori molto superiori alla media regionale);
- $-0,3 < P < +0,3$ : azienda “media”, che rappresenta la situazione della cantina sociale piemontese “tipo”, dove ad una certa precarietà della base sociale si accompagna, nella maggior parte dei casi, una modesta capacità di valorizzazione del prodotto (medie parziali che si discostano poco dal valore medio, ossia dallo zero, e che assumono

valori generalmente positivi per quanto concerne la struttura, e negativi per il marketing);

- $P \leq -0,3$ : azienda “marginale”, caratterizzata da fragilità strutturale e/o da scarsa capacità di valorizzazione del prodotto (una, o entrambe, le medie parziali assumono valori fortemente negativi).

### Lo schema SWOT

Al fine di sintetizzare gli elementi emersi dall'indagine diretta e di metterli in relazione con quelli appartenenti al contesto esterno, si è fatto ricorso ad uno schema basato sulla metodologia SWOT. Tale acronimo deriva dai termini inglesi *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*.

L'approccio SWOT richiede pertanto di sintetizzare e ordinare gli elementi analitici a disposizione, secondo uno schema che distingue quelli appartenenti al contesto esterno (minacce ed opportunità) da quelli legati all'oggetto vero e proprio dell'indagine (punti di forza e di debolezza); questi ultimi devono ovviamente essere individuati in relazione alle caratteristiche e alle tendenze del contesto esterno.

L'utilità dell'analisi SWOT consiste, oltre che nella possibilità di riassumere ed evidenziare gli aspetti salienti dell'indagine, soprattutto nell'aiutare ad individuare strategie d'intervento più realistiche e congruenti con il contesto.



---

## CAPITOLO II

# QUADRO GENERALE DEL COMPARTO VITIVINICOLO

### Il contesto internazionale e nazionale

La produzione mondiale di vino, dopo le flessioni registrate negli anni ottanta e nella prima metà del decennio successivo, sembra giungere ad una sostanziale stabilizzazione (tab. 1); un'andamento analogo si può riscontrare, sempre a scala globale, per i consumi. Tale situazione è la risultante di una tendenza alla contemporanea riduzione di produzione e consumi nei tradizionali paesi vitivinicoli (Italia, Francia, Spagna e

**Tab. 1 Produzione mondiale di vino (migliaia di ettolitri)**

	1987-1990		1991-1994		1995-1998	
	Media	%	Media	%	Media	%
Africa	9.450	3,2	9.540	3,6	9.690	3,7
Americhe	49.430	16,9	42.360	16,0	44.090	16,8
Asia	4.630	1,6	5.110	1,9	5.940	2,3
Oceania	4.830	1,6	5.170	1,9	6.860	2,6
UE	186.020	63,5	169.230	63,8	161.730	61,6
Resto Europa	38.480	13,1	33.360	12,6	33.760	12,9
Totale	292.830	100,0	265.420	100,0	262.690	100,0

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati FAO

l'Europa nel suo insieme), alla quale si contrappone la crescita dei paesi extraeuropei. Praticamente ovunque la contrazione dei consumi riguarda essenzialmente i vini di bassa qualità, mentre le fasce medie ed elevate del mercato sono in costante espansione.

Come effetto dell'allargamento dei mercati e, più in generale, della diffusione a scala globale di modelli di consumo non autoctoni, crescono gli scambi mondiali di vino: da 4,4 milioni di tonnellate nel 1992 si è passati a 5,5 nel 1997 (+25%). I maggiori importatori sono la Germania (1 milione di ettolitri), il Regno Unito, la Francia e gli Stati Uniti; in crescita l'Est asiatico. La compagine dei paesi esportatori è guidata da Francia, Italia e Spagna, che nel complesso generano il 60% in volume degli scambi, mentre si affacciano nuovi competitori posizionati soprattutto nella fascia medio-alta del mercato (la California ormai concorrente consolidato dell'Europa, il Cile, l'Argentina, il Sudafrica e l'Australia). Sono inoltre in ripresa Bulgaria e Ungheria, dotate di un buon potenziale qualitativo.

La produzione vinicola dell'UE (pari a quasi i due terzi del totale mondiale) si è ridotta di 20 milioni di ettolitri nell'ultimo decennio (tab. 2), soprattutto per effetto delle misure tese alla riduzione della superficie produttiva e al drastico ridimensionamento degli interventi di sostegno ai prodotti di scarsa qualità.

Sino ad allora, infatti, le particolari condizioni garantite dall'UE in termini di ritiro del prodotto eccedentario tramite distillazioni avevano di fatto incentivato la creazione di consistenti surplus di vini da tavola di modesta qualità. Con il varo del regolamento n. 1442/88 riguardante il

**Tab. 2 Produzione vinificata nell'UE (migliaia di ettolitri)**

	1985/'86-1989/'90 (1)	1990/'91-1994/'95 (2)	1995/'96-1997/'98 (3)	Var. % (3) su (1)
VQPRD	52.631	55.064	61.213	16,3
Da tavola	120.476	100.780	88.668	-26,4
Altri	14.881	12.348	11.974	-19,5
Totale	187.988	168.191	161.855	-13,9

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati UE

premio per l'estirpazione dei vigneti, il blocco dei nuovi impianti, e con una stretta rimodulazione e restrizione delle misure di sostegno, l'UE ha indirizzato il settore verso un maggiore equilibrio di mercato.

Coerentemente con le tendenze del mercato, si registra comunque, in ambito comunitario, una costante crescita produttiva dei vini di qualità a denominazione d'origine, quelli che l'UE sigla come VQPRD, e in Italia sono contrassegnati come DOC e DOCG (tab. 2). Tale produzione, tuttavia, cresce ad un ritmo inferiore rispetto allo sviluppo della domanda globale, lasciando consistenti spazi sui mercati internazionali ai nuovi competitori extraeuropei.

**Tab. 3 Produzione nazionale di vini e mosti (migliaia di ettolitri)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Media 1993-1998
Sicilia	10.192	9.300	10.391	9.016	8.073	9.200	9.362
Puglia	11.051	9.631	10.035	9.727	7.236	8.166	9.308
Veneto	7.928	7.544	5.953	7.861	6.785	8.276	7.391
Emilia-Romagna	7.609	7.192	6.001	6.873	4.733	6.494	6.484
Abruzzo	3.821	4.257	3.856	4.440	4.184	4.256	4.136
Lazio	3.481	3.295	3.207	3.267	2.940	3.305	3.249
Piemonte	3.226	3.222	2.709	3.107	3.405	3.171	3.140
Toscana	2.938	2.694	2.808	2.873	2.156	2.554	2.671
Campania	2.185	2.313	2.115	2.066	1.971	2.249	2.150
Marche	1.772	1.980	1.946	1.747	1.815	1.781	1.840
Lombardia	1.581	1.416	1.438	1.583	1.665	1.453	1.523
Friuli-Venezia Giulia	1.265	1.176	1.086	1.200	1.018	1.224	1.162
Trentino-Alto Adige	1.147	1.126	953	1.251	1.001	1.204	1.114
Sardegna	1.336	1.037	698	584	1.062	1.085	967
Umbria	954	1.003	969	919	740	838	904
Calabria	952	925	968	874	753	666	856
Basilicata	521	469	532	532	481	485	503
Molise	405	406	377	416	360	322	381
Liguria	277	273	131	160	165	157	194
Valle d'Aosta	31	31	28	47	22	26	31
Nord-Centro	32.209	30.952	27.229	30.888	26.444	30.483	29.701
Sud	30.463	28.338	28.972	27.655	24.119	26.429	27.663
Italia	62.672	59.290	56.201	58.543	50.563	56.912	57.364

Fonte: ISTAT

Dopo un lungo periodo caratterizzato da forti eccedenze, sul finire degli anni ottanta la produzione di vino in Italia ha imboccato un percorso decrescente, a causa delle misure varate dall'Unione Europea per riequilibrare il mercato. Tale situazione si è consolidata nel corso degli anni novanta (tab. 3).

La superficie viticola italiana è passata nel periodo 1988-1997 da 968.586 ettari a 808.367 ettari, con riduzione più marcata nelle regioni meridionali. La produzione di vino si è inoltre ridotta dai 65 milioni di ettolitri annui medi del periodo 1985-1990 ai circa 57 del periodo 1993-1998.

Anche in Italia la contrazione produttiva è accompagnata da un incremento dell'incidenza dei vini a denominazione d'origine, che in alcune regioni quali Trentino-Alto Adige, Piemonte e Toscana raggiunge ormai punte di assoluto rilievo (fig. 1). Peraltro, la produzione di vini da tavola è ancora preminente a livello nazionale, soprattutto in regioni di notevole peso enologico (Veneto, Emilia-Romagna, Puglia, Sicilia).

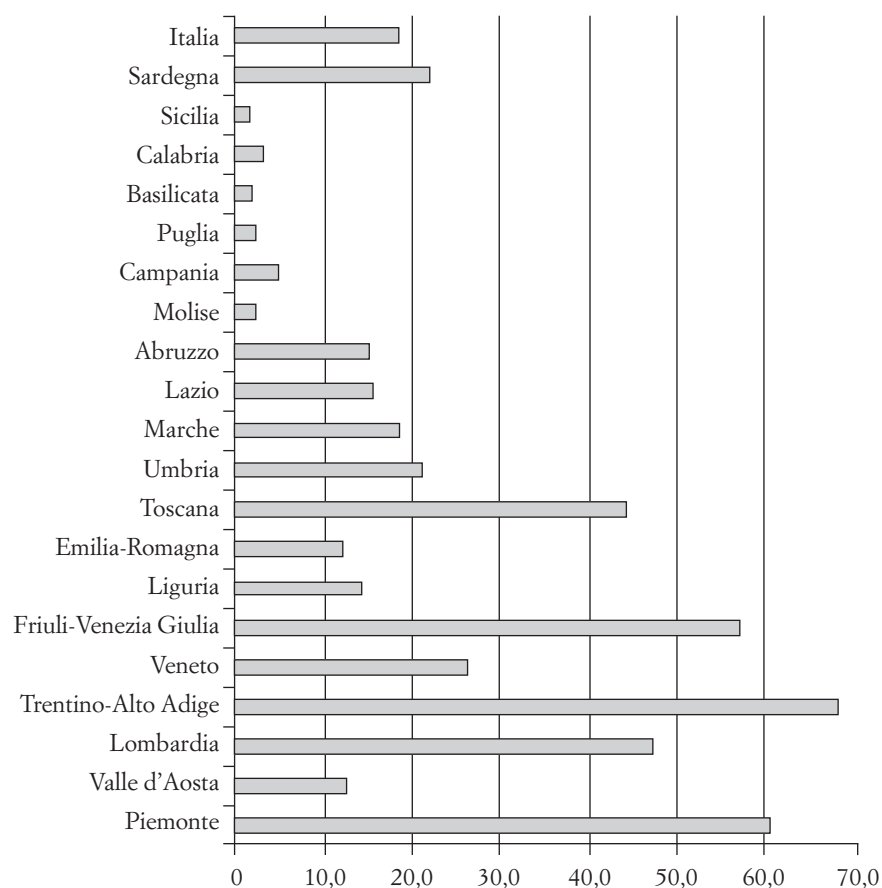
Per quanto concerne i consumi, in termini quantitativi il livello pro capite pare ormai assestato poco al di sopra dei 50 litri annui, dopo una discesa durata decenni. Oltre che alla contrazione produttiva, il riequilibrio del mercato interno è anche dovuto al forte slancio delle esportazioni, quasi raddoppiate in valore nel periodo 1993-1998.

Le modalità di consumo del vino, negli ultimi due decenni, sono profondamente mutate: da complemento alimentare tale bevanda è sempre più diventata un bene a forte contenuto edonistico e culturale. Negli ultimi anni si riscontra un riavvicinamento al vino anche delle fasce di età più giovani, in misura poco vincolata ai pasti e al consumo domestico, e maggiormente legata a nuovi modelli aggregativi e tipologie di locali pubblici (wine bar).

Una porzione crescente di consumatori tende ad avvicinarsi al vino con un atteggiamento di ricerca, che da un lato ben sostiene il mercato dei prodotti di qualità e a forte connotazione di tipicità, dall'altro riduce la tradizionale fedeltà ad un singolo prodotto o zona d'origine.

Il vino è, inoltre, uno dei principali elementi di attivazione – e al tempo stesso grande beneficiario – dello sviluppo della cosiddetta “economia del gusto”, uno dei fenomeni di maggiore interesse dal punto di vista dell'evoluzione del costume alimentare e del mercato turistico. A partire da

**Fig. 1 Incidenza percentuale dei vini DOC/DOCG sulla produzione (1996)**



Fonte: ISTAT

un nucleo formato dall'offerta enogastronomica, si realizza un processo di allargamento della catena del valore che mette in gioco altri elementi del territorio (paesaggio, monumenti, cultura e identità locale), attivando un indotto terziario (servizi tecnici e commerciali, turistici, immobiliari)

che, nei casi di maggiore successo (ad esempio le Langhe), conducono alla nascita di veri e propri distretti agroterziari.

Per quanto concerne il rapporto tra il vino ed il sistema distributivo, l'elemento evolutivo di maggiore spicco è l'affermazione della Distribuzione Moderna come canale di prevalente approvvigionamento per il consumo domestico (che rappresenta la quota maggiore del mercato). Secondo Nielsen-IsMEA, le famiglie italiane acquistano presso iper e supermercati il 50% del vino che consumano, con una percentuale che sale al 65% considerando i soli vini DOC e DOCG. Parallelamente diminuisce la tradizionale modalità di approvvigionamento di vino sfuso presso i produttori.

### **La cooperazione enologica in Italia**

Secondo il Censimento intermedio delle attività produttive, effettuato dall'ISTAT nel 1996, in Italia operavano nel campo della trasformazione enologica 2.158 imprese (tab. 4). Tra queste, le aziende di natura cooperativa (cantine sociali e consorzi) costituivano il 27,7% del totale ed impiegavano quasi il 40% degli addetti del comparto.

Le cantine sociali attive nel 1996 erano 602 e ad esse facevano capo 272.104 soci (tab. 5). La produzione enologica da esse ottenuta corrispondeva al 40,2% del totale nazionale, con punte regionali assai più elevate in Trentino-Alto Adige, Veneto, Emilia-Romagna e Abruzzo. Il volume complessivo era pari a circa 22,5 milioni di ettolitri di vino. Spiccavano, in senso quantitativo assoluto, le produzioni di Veneto, Emilia-Romagna, Abruzzo, Puglia e Sicilia.

Da questi dati si evince l'importanza della cooperazione nel settore vitivinicolo, anche se con peso e caratteristiche che variano sensibilmente da regione a regione.

Le cantine di dimensioni superiori si trovano nelle aree a maggiore produttività viticola, quelle dove le garanzie comunitarie e le possibilità di abbattimento dei costi unitari avevano negli anni passati stimolato l'estensione della viticoltura e il suo incremento in termini di rese: Veneto, Emilia-Romagna, Lazio e regioni del Sud.

**Tab. 4 Attività di trasformazione enologica\* nelle regioni italiane (1996)**

	Imprese	Addetti imprese (A)	UL	Addetti UL	% UL coop. e cons.	% addetti UL coop. e cons. (B)	Rank A	Rank B
Veneto	289	3.370	331	3.231	18,7	27,6	1	15
Piemonte	282	3.249	327	3.311	21,7	17,0	2	19
Emilia-Romagna	157	2.122	217	2.092	47,0	67,6	3	3
Puglia	334	1.704	376	1.696	27,4	48,2	4	10
Toscana	77	1.520	104	1.305	21,2	26,1	5	16
Sicilia	298	1.488	328	1.489	28,7	44,2	6	12
Trentino-Alto Adige	89	1.021	101	1.045	33,7	53,7	7	7
Lombardia	100	916	115	840	15,7	20,8	8	17
Lazio	72	725	89	691	42,7	64,5	9	5
Friuli-Venezia Giulia	54	712	68	646	17,6	59,3	10	6
Abruzzo	96	667	102	669	36,3	67,1	11	4
Marche	70	547	98	518	44,9	45,9	12	11
Sardegna	42	421	43	420	51,2	53,1	13	8
Campania	97	327	108	329	8,3	14,9	14	20
Umbria	30	285	36	305	41,7	50,8	15	9
Calabria	33	100	39	104	12,8	19,2	16	18
Basilicata	16	94	22	130	13,6	38,5	17	13
Molise	8	49	9	49	66,7	83,7	18	2
Liguria	11	36	12	35	8,3	28,6	19	14
Valle d'Aosta	3	11	3	11	100,0	100,0	20	1
Italia	2.158	19.364	2.528	18.916	27,7	39,6	-	-

\* Lavorazione di uve di produzione non propria.

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio delle attività produttive, 1996

L'anzianità media delle strutture (tab. 5) è maggiore nelle aree di tradizione viticola più lontana nel tempo (Piemonte, Trentino-Alto Adige, Veneto) o dove è più profondamente radicata l'esperienza mutualistica (Emilia-Romagna): in tali regioni, una parte cospicua delle cantine è stata edificata prima del 1960. Nel Centro-Sud, viceversa, la crescita del settore cooperativo è più recente e parallela allo sviluppo della viticoltura negli anni settanta e ottanta: le cantine sociali hanno funzionato come elemento fondamentale nella gestione di un settore che allora era impostato soprattutto sul ritiro comunitario (distillazione).

Tab. 5 Cantine cooperative nelle regioni italiane

	% vino prodotto dalle coop. sul totale regionale	Cantine coop.	Soci	Numero medi soci per cantina	Conferimenti medi per socio (q)	% cantine costituite ante 1960	Uva lavorata totale (migliaia di q)	Uva lavorata media per cantina (migliaia di q)	Produzione e totale di vino (migliaia di hl)	Capacità di incantina- mento totale (migliaia di hl)	Capacità di incantina- mento media (migliaia di hl)	Produzione/ capacità incantina- mento
Trentino-Alto Adige	82,6	30	97.856	3.261	9,6	56,7	976	32,5	787	1.687	56,2	0,5
Molise	71,8	4	1.236	309	265,9	0,0	329	82,4	271	417	104,3	0,7
Emilia-Romagna	67,5	81	47.445	585	117,1	51,9	5.687	70,2	4.052	8.307	102,5	0,5
Abruzzo	62,0	36	15.368	427	248,5	19,4	3.827	106,3	2.390	3.620	100,5	0,7
Veneto	58,5	62	44.282	714	99,4	66,1	4.660	75,2	3.480	8.187	132,0	0,4
Umbria	50,6	13	6.547	504	98,3	38,5	644	49,5	490	855	65,8	0,6
Marche	38,3	22	10.245	465	101,3	4,5	1.044	47,5	746	2.502	113,7	0,3
Sardegna	34,4	23	9.182	399	35,2	65,2	326	14,2	240	1.388	60,4	0,2
Sicilia	33,5	90	36.156	401	174,0	4,4	6.554	72,8	3.482	8.854	98,4	0,4
Puglia	32,6	95	61.685	649	81,9	25,3	5.058	53,2	3.273	7.367	77,5	0,4
Lazio	30,5	24	8.728	363	146,2	29,2	1.276	53,2	979	2.240	93,3	0,4
Piemonte	27,6	62	13.129	211	78,4	74,2	1.032	16,7	747	2.565	41,4	0,3
Friuli-Venezia Giulia	25,3	8	4.127	516	93,0	37,5	387	48,3	275	577	72,2	0,5
Altre regioni	24,0	9	1.704	189	56,9	11,1	97	10,8	166	230	25,6	0,7
Toscana	20,5	19	7.018	369	103,6	5,3	728	38,3	576	1.415	74,5	0,4
Lombardia	18,9	12	3.094	257	121,0	50,0	461	38,4	271	621	51,8	0,4
Campania	17,8	5	3.366	673	149,0	0,0	503	71,9	377	606	121,1	0,6
Calabria	8,2	7	936	134	53,2	0,0	108	15,4	79	220	31,4	0,4
Italia	40,2	603	272.104	618	88,2	36,5	33.697	56,0	22.572	51.657	85,8	0,4

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio delle attività produttive, 1996



Rapportando la capacità di incantinamento alla produzione (tab. 5), si nota come in alcune regioni, tra le quali il Piemonte, il valore ottenuto sia decisamente più basso rispetto alla media nazionale, segno di strutture oggi sovrabbondanti, nate in epoca antecedente alla contrazione della viticoltura nell'ultimo trentennio in molte aree – pur vocate – a bassa produttività e onerosa conduzione.

Il ruolo tradizionalmente svolto dalla cantina sociale nell'ambito della filiera vitivinicola è quello di operatore intermedio, che si occupa essenzialmente della concentrazione della materia prima e della produzione di vino sfuso successivamente stoccato e ceduto a grossisti, imbottiglieri e altri soggetti della filiera.

In alcune regioni, le cooperative enologiche si sono tuttavia dotate di assetto e organizzazione più complessi, arrivando ad imbottigliare una parte rilevante del prodotto e ad immetterlo direttamente sul mercato attraverso una propria rete di vendita. Nei casi di maggiore dimensione ed evoluzione organizzativa, la fase commerciale di più cantine si svolge attraverso la creazione di consorzi di secondo grado, la cui diffusione è particolarmente rilevante in Emilia-Romagna, Veneto e Trentino-Alto Adige.

## **Il sistema vitivinicolo del Piemonte**

### *Gli elementi essenziali*

Il sistema vitivinicolo regionale può essere schematicamente articolato in alcune filiere, legate a particolari specializzazioni produttive. In Piemonte, infatti, oltre alla componente fondamentale basata sulla produzione dei vini da pasto, assume un particolare rilievo quella orientata alla produzione di spumanti, comparto che annovera al proprio interno alcune delle imprese di maggiore rilievo internazionale. Nell'ambito della produzione spumantiera è inoltre necessario distinguere la sub filiera dell'Asti Spumante, di cui fanno parte anche alcune cantine sociali situate nella relativa area di produzione. Inoltre sono tradizionalmente presenti in Piemonte stabilimenti di produzione di altri vini speciali, i più noti tra i quali sono i vermouth. I vini speciali (ad esclusione dell'Asti Spumante) sono ottenuti in maniera pressoché esclusiva dall'elaborazione di uve e vini-base provenienti da altre regioni italiane.

Secondo l'ultimo Censimento dell'agricoltura (anno 2000, dati provvisori), sono presenti in Piemonte 39.690 aziende viticole e oltre 53.000 ettari coltivati a vigneto.

A partire dagli anni sessanta, parallelamente al processo di marginalizzazione o deruralizzazione di vaste porzioni del territorio collinare del Piemonte, si è verificata una progressiva perdita di aziende viticole e superficie vitata; quest'ultima, nel 1961 era stimata in oltre 145.000 ettari, mentre nel solo decennio 1990-2000 il calo di superficie è stato ancora del 14,2% e il numero di aziende si è quasi dimezzato.

Secondo il Censimento intermedio del 1996, la trasformazione enologica è svolta da 337 imprese cui fanno capo 3.311 addetti (tab. 6); a livel-

**Tab. 6 L'attività di trasformazione enologica\* nelle province piemontesi (1996)**

	Imprese	Addetti imprese	UL	Addetti UL	% UL coop. e cons.	% addetti UL coop. e cons.
Torino	19	816	23	635	34,8	4,4
Vercelli	7	28	7	28	28,6	14,3
Novara	2	31	3	31	100,0	100,0
Cuneo	123	1.067	139	1.308	7,9	9,4
Asti	90	1.040	104	1.035	27,9	23,2
Alessandria	41	267	51	274	35,3	50,0
Piemonte	282	3.249	327	3.311	21,7	17,0

\* Lavorazione di uve di produzione non propria.

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio delle attività produttive, 1996

lo nazionale, la regione è al quarto posto per numero di unità locali e al primo in termini di addetti. In termini di distribuzione provinciale, la maggiore concentrazione di imprese e addetti si trova nelle province di Cuneo e Asti, mentre l'incidenza della componente cooperativa è rilevante, oltre che nella provincia di Asti, anche in quella di Alessandria.

Nel corso degli ultimi decenni, la produzione regionale di vino (facendo qui riferimento a quello ottenuto da uve coltivate localmente, escludendo quindi buona parte dei vini speciali) è andata calando parallelamente alla contrazione degli ettari coltivati a vite (tab. 7). Il Piemonte

**Tab. 7 Evoluzione della produzione di vino in Piemonte\***

	Produzione totale di vino (hl)	di cui DOC/DOCG	
		hl	%
1985	3.929.315	1.196.328	30,4
1986	3.998.843	1.013.999	25,4
1987	4.075.564	1.073.492	26,3
1988	3.297.960	1.193.679	36,2
1989	3.203.224	1.300.093	40,6
1990	3.310.121	1.345.174	40,6
1991	3.496.262	1.244.041	35,6
1992	3.305.955	1.176.443	35,6
1993	3.224.883	1.257.804	39,0
1994	3.219.807	1.299.636	40,4
1995	2.708.700	1.563.264	57,7
1996	3.106.918	1.873.794	60,3
1997	3.405.160	1.902.095	55,9
1998	3.171.101	1.889.572	59,6
1999	3.266.852	1.931.553	59,1
2000	2.937.710	1.762.626	60,0

\* Vino ottenuto da uve coltivate localmente.

Fonte: elaborazione Regione Piemonte su dati CCIAA

è attualmente la settima regione italiana in termini di vino prodotto dai propri vigneti, con una media annuale di circa 3,1 milioni di ettolitri.

L'elemento distintivo della produzione piemontese è l'elevato livello di qualificazione, evidenziato da un'alta incidenza dei vini DOC e DOCG rispetto al totale, pari a circa il 60%; sotto tale aspetto il Piemonte è, in Italia, secondo solamente al Trentino-Alto Adige, mentre la media nazionale è vicina al 20%.

#### *La formazione di un distretto vitivinicolo*

La contrazione della coltivazione della vite e dell'attività enologica sul territorio piemontese non è stata uniforme, anzi è possibile individuare dinamiche locali notevolmente differenziate e di rilevante interesse ai fini dell'interpretazione dei risultati presentati in questo lavoro.

Partendo dall'insieme dei territori piemontesi nei quali è possibile

produrre vini DOC e DOCG, è attualmente individuabile un bacino produttivo nel quale le dinamiche negative hanno agito in misura assai modesta, portando ad un fenomeno di concentrazione relativa della superficie vitata. Tale area, situata a cavallo delle province di Cuneo, Asti e Alessandria, si può indicativamente descrivere come la fascia formata da Langa Albese, Roero, Nicese, Canellese, Ovadese e Acquese, ed è individuabile attraverso le regioni agrarie ISTAT contigue n. 410, 411, 503, 606 e 607. Essa comprende ormai i due terzi della superficie vitata (tab. 8 e carta 1

**Tab. 8 Evoluzione territoriale della viticoltura in Piemonte**

	Sup. vitata 2000 (ha)	Sup. vitata 1990 (ha)	Sup. vitata 1982 (ha)	Var % sup. vitata 1982-1990	Var % sup. vitata 1990-2000	Incid. % su sup. vitata totale 1982	Incid. % su sup. vitata totale 2000
Distretto*	33.608	34.490	36.734	-6,1	-2,6	49,3	63,4
Altre aree DOC prov. CN, AT, AL	15.854	21.313	27.838	-23,4	-25,6	37,3	29,9
Aree DOC province nord	2.989	4.759	7.682	-38,0	-37,2	10,3	5,6
Piemonte	53.048	61.807	74.577	-17,1	-14,2	100,0	100,0

\* Individuato in base alle Regioni Agrarie ISTAT contigue n. 410, 411, 503, 606, 607.

Fonte: ISTAT, Censimenti dell'agricoltura 1982, 1990, 2000 (dati provvisori)

**Tab. 9 Concentrazione territoriale dell'industria enologica in Piemonte**

	UL industria enologica (1996)	Addetti industria enologica (1996)	Incid. % UL industria enologica su Piemonte (1996)	Incid. % addetti industria enologica su Piemonte
Distretto*	217	2.182	66,4	65,9
Altre aree DOC prov. CN, AT, AL	69	411	21,1	12,4
Aree DOC province nord	21	351	6,4	10,6
Piemonte	327	3.311	100,0	100,0

\* Individuato in base alle Regioni Agrarie ISTAT contigue n. 410, 411, 503, 606, 607.

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio delle attività produttive, 1996

in appendice) e dell'industria enologica del Piemonte (tab. 9 e carta 2 in appendice). In questo territorio, inoltre, si concentra la maggior parte dell'indotto e della rete di promozione del comparto, consentendo di parlare di un vero e proprio "distretto vitivinicolo", della cui tendenza a svilupparsi lungo le filiere del terziario si è già parlato in precedenza. Quest'area, vitale anche in senso socioeconomico generale, rappresenta quindi il cuore del sistema viticolo ed enologico piemontese.

Viceversa, le residue aree viticole delle province meridionali e, ancora di più, quelle situate nelle province settentrionali della regione, continuano a perdere risorse produttive e faticano a seguire la complessa e positiva evoluzione in corso nel distretto, anche se non mancano segnali locali di rivitalizzazione

### **Le peculiarità della cooperazione enologica in Piemonte**

Nell'ambito della filiera vitivinicola piemontese, le cantine sociali svolgono un ruolo quantitativamente rilevante, come dimostra l'incidenza delle uve lavorate che oscilla – secondo le fonti considerate – tra il 30 e il 35% del totale regionale. Tuttavia, la componente cooperativa, in Piemonte, almeno sotto il profilo meramente quantitativo, incide meno che nella maggior parte delle regioni italiane con viticoltura sviluppata.

Il sistema delle cantine sociali piemontesi è caratterizzato da alcuni elementi peculiari. Analizzando le informazioni più aggiornate disponibili con dettaglio regionale (riportate nella tabella 5), spiccano innanzi tutto le modeste dimensioni medie delle singole unità produttive. Le cooperative piemontesi sono inoltre le più anziane d'Italia, dato che quasi i tre quarti di esse è stato costruito prima del 1960, in tempi in cui la viticoltura regionale aveva estensione e produzione ben superiori rispetto ad oggi. Anche per questo motivo, il livello di sfruttamento degli impianti, espresso dal rapporto tra capacità d'incantinamento e produzione, risulta molto basso, pur tenendo conto della necessità di mantenere scorte di invecchiamento per molti vini locali. Inoltre, il volume medio dei conferimenti è decisamente inferiore rispetto alla media nazionale.

La frammentazione del comparto è parzialmente giustificata dalla

notevole diversificazione produttiva del vigneto-Piemonte. Tuttavia, essa porta con sé notevoli vincoli al raggiungimento di economie di scala e allo sviluppo di strategie produttive e commerciali adeguate alla moderna realtà del mercato. È però necessario sottolineare che tutta la filiera enologica piemontese, ad esclusione dell'industria spumantiera, presenta una notevole frammentazione, come peraltro si riscontra anche a scala nazionale.

Per le cantine sociali piemontesi il problema è aggravato dalla scarsa presenza di strutture consortili di secondo grado, che potrebbero in parte ovviare alle carenze organizzative delle singole imprese.

Un punto di forza del settore in Piemonte è, invece, quello della qualificazione produttiva, testimoniato dall'elevata incidenza dei vini DOC e DOCG sul totale, attualmente pari a circa l'80% della produzione. Ad esso si accompagna la possibilità, attraverso adeguati programmi produttivi condivisi dalla base sociale, di predisporre sistemi di controllo e valorizzazione tecnica del vino, a partire dalla fase di produzione della materia prima, elemento essenziale per sfruttare al massimo il potenziale qualitativo offerto dal territorio, dai vigneti e dalla professionalità dei viticoltori locali.

### **Uno scenario positivo, con alcune serie preoccupazioni**

Nel corso dell'ultimo decennio, lo scenario nel quale si colloca il sistema vitivinicolo piemontese è sensibilmente mutato in termini positivi. L'accresciuta qualificazione del prodotto, il contenimento quantitativo e i progressi in termini di capacità commerciale hanno incontrato con favore le esigenze di un mercato sempre più orientato verso la qualità e premiante in termini di prezzi. Tutto ciò è il risultato di una serie di fattori che hanno agito sinergicamente: sulla storica vocazione e tradizione produttiva del territorio si sono innestati gli sforzi profusi nel miglioramento qualitativo da parte dei produttori, le ricadute legate alle economie esterne di carattere distrettuale e l'attivo interessamento degli enti locali.

L'attuale situazione è il coronamento di un percorso che ha avuto un punto di svolta con la cosiddetta "crisi del metanolo" (1985) alla quale il

sistema vitivinicolo regionale reagì con un orientamento deciso e duraturo verso la qualità e la certezza di origine del vino da esso prodotto. L'avvento della legge n. 164/92, ha successivamente reso possibile l'istituzione delle DOC ad ampio spettro territoriale (Piemonte, Langhe e Monferrato) e della cosiddetta "piramide" delle denominazioni, permettendo al tempo stesso un più stretto controllo e una più modulata valorizzazione del vino piemontese.

L'introduzione delle nuove DOC ha coinciso inoltre con l'avvio di una congiuntura commerciale favorevole, grazie al susseguirsi, nella seconda metà degli anni novanta, di vendemmie quantitativamente scarse ma qualitativamente valide, in sintonia con un mercato in contrazione assoluta ma premiante per le produzioni di maggior pregio.

Lo sviluppo del turismo enogastronomico e dell'economia del gusto sono, inoltre, elementi di indubbia ricaduta positiva, e saranno inoltre sostenuti nel prossimo futuro da iniziative promozionali – varate dalle istituzioni locali – convergenti su tale obiettivo.

Un elemento distintivo del sistema vitivinicolo piemontese è la costante e attiva attenzione dedicata al settore da parte dell'amministrazione regionale. Tra gli interventi di recente emanazione, spiccano lo stanziamento di contributi per la lotta alla flavescenza dorata (la fitopatia attualmente più dannosa per i vigneti), l'avvio delle procedure per l'istituzione delle "Strade dei Vini" e la costituzione dell'Enoteca del Piemonte, che promuoverà i vini piemontesi a livello nazionale e internazionale. Nel marzo 2001 è stato infine approvato il Piano regionale di ristrutturazione e di riconversione dei vigneti, che, con una dotazione finanziaria di 15,6 miliardi di lire, interessa 1.100 ettari di vigneto.

Il settore potrà inoltre beneficiare dei Fondi strutturali europei, in primo luogo attraverso il Piano di Sviluppo Rurale e, in second'ordine, partecipando ad iniziative di contorno quali "Leader".

L'elemento di maggiore preoccupazione per il futuro è legato alla catena di eventi messi in moto dai fatti dell'11 settembre 2001, la cui portata è ancora di difficile previsione, ma che potrebbe rimettere in discussione i meccanismi di allargamento del mercato internazionale che hanno contribuito allo sviluppo della fascia migliore delle nuove aziende vitivinicole piemontesi. Un'eventuale recessione economica internazionale,

inoltre, non appare certamente favorevole allo sviluppo di quella porzione del mercato vinicolo marcatamente caratterizzato da aspetti voluttuari e di immagine.

Non mancano, inoltre, le minacce di origine interna; tra queste le più preoccupanti sembrano essere la progressiva estensione della flavescenza dorata e la crisi dell'Asti Spumante.

La flavescenza dorata è ormai l'ampelopatìa che crea le maggiori preoccupazioni ai viticoltori dell'Italia settentrionale, sia per i notevoli danni economici, sia per le sue improvvise esplosioni epidemiche, finora difficilmente prevedibili e controllabili.

In Piemonte, la provincia di Alessandria risulta senz'altro essere la più colpita. Dal monitoraggio effettuato dagli organismi regionali è emerso che, nel 1998, gli ettari complessivamente colpiti sono stati 1.654, pari al 12,4% della superficie vitata della provincia e con 85 comuni coinvolti, soprattutto nel Tortonese. Recenti estensioni riguardano la zona a sud di Acqui Terme e le zone di confine ad ovest del Monferrato Casalese. La flavescenza dorata ha portato nel Tortonese ad un'elevata perdita di produzione, con un decremento che si avvicina al 50%. Per quanto riguarda la provincia di Asti, la fitopatìa ha sinora interessato 2.290 vigneti, corrispondenti a 2.121 ettari. In provincia di Cuneo la situazione è decisamente migliore, con poche decine di vigneti colpiti.

Le aziende viticole colpite subiscono, oltre ai danni arrecati alla produzione, anche quelli inerenti all'estirpazione delle piante malate e al loro reimpianto; ciò comporta un mancato reddito per alcuni anni. Per ovviare a questo stato di crisi, il Parlamento italiano e la Regione Piemonte hanno predisposto una serie di interventi finanziari a sostegno degli agricoltori i cui vigneti sono stati colpiti da tale ampelopatìa.

La crisi del comparto dell'Asti Spumante è ormai conclamata, da quando la Commissione Europea ha autorizzato la distillazione delle eccedenze di Asti accumulate nelle ultime annate, pari a 120.000 ettolitri (la produzione annua media è di 620.000 ettolitri). Ad essa hanno fatto recentemente seguito drastiche decisioni di riduzione dei massimali produttivi. Le difficoltà nascono dalla contrazione delle vendite, iniziata dalla seconda metà degli anni novanta, quando è venuta a calare la domanda dei mercati esteri (Germania, paesi dell'Est Europa). La crisi sembra



di difficile superamento, anche perché si avverte la mancanza di una strategia univoca e coerente nella filiera. L'Asti è un prodotto in bilico tra aspirazioni di riposizionamento verso l'alto, legate al riconoscimento della DOCG (Denominazione d'Origine Controllata e Garantita) e una realtà commerciale spesso fatta di vendite a basso prezzo.

La produzione di Asti spumante o del suo mosto semilavorato, nelle cantine sociali contattate nella ricerca (circa 150.000 ettolitri), incide per il 19% della produzione globale e per il 24% della produzione a denominazione d'origine; tale elemento, già di per sé rilevante, assume importanza ulteriore se si considera che la produzione dell'Asti è concentrata in un ristretto numero di cantine, ad essa quindi molto vincolate.

#### **Le nuove DOC**

Con la vendemmia 1995 sono entrate in vigore le nuove DOC di ampio spettro territoriale denominate Piemonte, Langhe, Monferrato e Colline Novaresi. Esse hanno consentito di applicare il controllo dell'origine ai vini prodotti su un territorio molto più vasto rispetto alle DOC preesistenti, e sostanzialmente corrispondente a tutto il Piemonte viticolo.

Inoltre, con le nuove DOC si è venuta a creare in Piemonte una piramide di denominazioni d'origine dei vini, composta da livelli via via più stringenti, sia nelle regole produttive, sia nelle aree delimitate, tale da consentire una equilibrata collocazione e tutela ad uno spettro più ampio di tipologie qualitative di vino rispetto al passato.

Una ricaduta indiretta, ma di notevole importanza, legata al varo delle nuove DOC, è la sostanziale abolizione in Piemonte della categoria dei vini ad Indicazione Geografica Tipica (IGT), quelli che, in base alla legislazione vigente, possono fregiarsi di toponimi d'origine senza tuttavia essere sottoposti a vincoli di rilievo.

La produzione di vini a Indicazione Geografica (IG), prima del varo delle nuove DOC ad ampio spettro, era particolarmente diffusa (circa un terzo del totale) e costituita da un'enorme quantità di denominazioni diverse. I modesti vincoli imposti dalla legge nel trattamento dei vini a IG, ivi comprese le norme relative al "taglio" con vini di altre origini, avevano di fatto permesso l'immissione sul mercato di abbondanti quantità di prodotto di origine non certa e privo di caratteri di tipicità, inflazionando denominazioni quali "Piemonte", "Langhe" e "Monferrato", largamente utilizzate.

Tale categoria di vini, inoltre, rappresentava, nel mix produttivo delle cantine sociali, la tipologia più rilevante (circa il 50% del totale, mediamente, ma con pun-

te assai maggiori in taluni casi). Per tali vini non erano infrequenti problemi di collocazione sul mercato a quotazioni adeguate.

Con l'arrivo delle nuove DOC, abolita di fatto nella regione la categoria dei vini IGT e poste le condizioni per un più stretto controllo della produzione, si è verificata una riduzione della produzione complessiva, a tutto vantaggio della qualificazione del prodotto e della trasparenza del mercato. Le cantine sociali hanno convertito in tempi brevi la quasi totalità dei vini a IGT in DOC, categoria che ormai incide per l'80% sul totale del prodotto commercializzato dalle cooperative piemontesi, il cui mix produttivo ha quindi beneficiato di un forte miglioramento in termini di qualificazione, immagine e tutela. Inoltre la migliorata trasparenza del mercato e la presenza di una superiore tensione della domanda, favorita inoltre da una serie di annate di elevata qualità e scarsa quantità, hanno notevolmente rasserenato l'orizzonte commerciale delle cantine sociali, che possono pertanto essere considerati, probabilmente, l'elemento della filiera vitivinicola che ha tratto i maggiori vantaggi dal nuovo quadro normativo.

## I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA

### Organizzazione dei temi e dei dati

In questo capitolo sono presentati i risultati scaturiti dall'analisi dei dati raccolti, tramite questionario, presso il campione di cantine sociali oggetto dell'indagine diretta.

L'analisi dei dati è stata organizzata per temi, riferiti alle principali problematiche relative alla gestione e allo sviluppo di una cooperativa enologica, riguardanti:

- aspetti generali e strutturali;
- base sociale;
- produzione e commercializzazione;
- collaborazioni tra le cantine, fusioni e consorzi di secondo grado.

Ad integrazione degli elementi emersi dall'analisi del questionario, che rappresentano nel loro insieme una sorta di immagine statica del settore, è stato inserito un paragrafo dedicato alle tendenze di medio periodo, evidenziate attraverso un confronto tra i principali risultati della ricerca attuale e quelli ottenuti da un'indagine, parzialmente simile, condotta cinque anni prima dall'IRES. Tale confronto è riferito ad un sub campione di 22 aziende.

Inoltre, allo scopo di ricondurre la grande massa di dati disponibili ad una forma sintetica e di agevole interpretazione, per quanto semplificata, si è fatto ricorso all'elaborazione di un indicatore di competitività, che ha consentito di raggruppare le cantine analizzate in tre categorie tipologiche: *competitive*, *medie* e *marginali*. Nel capitolo dedicato agli aspetti metodologici è riportato in dettaglio il processo concettuale ed elaborativo da cui è scaturito tale indicatore.

In molte delle tabelle che compaiono in questo capitolo, sono utilizzati particolari forme di aggregazione dei dati, che si ritengono di notevole rilievo descrittivo rispetto alle caratteristiche del comparto analizzato.

La prima di queste fa riferimento alla distribuzione territoriale delle imprese analizzate. Oltre alla consueta ripartizione provinciale, si affianca un'aggregazione per tipologie di area, definite in base alle caratteristiche che il comparto vitivinicolo assume in ciascuna di esse. Le tipologie territoriali utilizzate sono le seguenti (carta 3 in appendice):

- Area con caratteristiche di distretto vitivinicolo, cioè con particolare concentrazione e specializzazione della produzione viticola, della trasformazione e dell'indotto, sia di tipo tecnico sia turistico-enogastronomico. Si tratta di una fascia di territorio che si estende nelle province di Cuneo, Asti e Alessandria comprendendo Langhe, Roero, Nicese, Canellese, Acquese, Ovadese e l'area del Gavi. Una descrizione più dettagliata è riportata nel capitolo II dedicato agli aspetti generali del comparto (*La formazione di un distretto vitivinicolo*, p. 23).
- Restanti aree viticole delle province meridionali della regione, appartenenti al complesso territoriale dell'area DOC Piemonte, in cui il settore vitivinicolo, pur rappresentativo, non mostra generalmente la vitalità e le particolari caratteristiche di concentrazione e specializzazione presenti nell'area distrettuale.
- Aree viticole DOC delle province settentrionali, sorta di enclave viticole nell'ambito di territori non rurali e a spiccata tradizione industriale.

L'altra forma di aggregazione fa riferimento alla classificazione delle aziende competitive, medie e marginali, in base alle risultanze derivanti dall'elaborazione dell'indicatore sintetico citato in precedenza.

### Aspetti generali e strutturali

Il campione oggetto dell'indagine è costituito da 53 cooperative enologiche; la sua ampiezza lo rende fortemente rappresentativo dell'universo, formato da 62 aziende attive in Piemonte al momento della rilevazione (1999).

Ad esse fanno capo 10.179 soci conferenti e 13.271 ettari di vigneto (tab. 10a). L'uva conferita (vendemmia 1998) supera di poco il milione di quintali, da cui derivano quasi 800.000 ettolitri di vino, pari a circa il 27% dell'intera produzione regionale. Il fatturato complessivamente realizza-

**Tab. 10a** Principali parametri dimensionali delle cantine sociali analizzate (dati in valore assoluto)

	Cantine	Soci	Vigneti dei	Uva conf.	Vino da	Disponib.	Fatturato
	conferenti	conferenti	soci	dai soci	trasf. uve	totale vino	(milioni di
	totali	totali	(ha)	(q)	conf. (hl)	(hl)	lire)
<i>Provincia</i>							
Torino	5	1.031	508	28.502	21.257	22.509	5.725
Vercelli	1	90	25	1.200	831	831	412
Novara	2	356	215	13.538	10.328	14.528	4.582
Cuneo	11	1.929	2.770	219.034	156.245	161.793	62.748
Asti	19	3.295	5.010	452.547	337.895	353.405	85.352
Alessandria	15	3.478	4.746	373.886	266.358	274.144	58.336
<i>Zone viticole</i>							
Distretto	32	5.873	9.600	849.003	614.085	632.598	171.173
Altre zone DOC CN, AT, AL	13	2.829	2.926	196.464	146.413	156.744	35.263
Zone DOC prov. nord	8	1.477	748	43.240	32.416	37.868	10.719
<i>Gruppo</i>							
Competitive	11	2.365	3.592	283.932	204.540	217.723	79.500
Medie	30	6.249	8.622	737.484	535.369	553.821	125.838
Marginali	12	1.565	1.060	67.291	53.005	55.666	11.817
<i>Classe conferimenti</i>							
Sino a 5.000 q	10	740	564	27.517	19.799	22.736	7.028
Da 5.000 a 10.000 q	11	1.769	1.171	73.658	54.547	56.821	18.785
Da 10.000 a 20.000 q	10	1.614	1.689	140.687	105.193	116.846	30.983
Da 20.000 a 40.000 q	13	3.424	5.091	413.352	304.320	313.977	76.775
Oltre 40.000 q	9	2.632	4.759	433.493	309.055	316.830	83.584
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>10.179</b>	<b>13.274</b>	<b>1.088.707</b>	<b>792.914</b>	<b>827.210</b>	<b>217.155</b>

to nella campagna 1997-1998 è stato di oltre 217 miliardi di lire (pari a circa 112 milioni di euro).

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale (tab. 10a e carta 3 in appendice), il nucleo più numeroso tra le aziende contattate è dislocato nella provincia di Asti con 19 unità, alle quali fa riferimento una superficie vitata dei soci pari a 5.010 ettari. Seguono la provincia di Alessandria con 15 aziende e 4.748 ettari, e quella di Cuneo (11 aziende e 2.770 ettari). Le aziende localizzate nelle tre province meridionali della regione rappresentano il nucleo più rilevante delle cantine esaminate, in quanto insistono sul 95% della superficie vitata complessiva. Nelle restanti province, dove peraltro è riscontrabile una minore diffusione della viticoltura, sono state contattate cinque aziende in provincia di Torino, due in quella di Novara e una solamente in quella di Vercelli. Le superfici vitate di tali imprese si estendono complessivamente per 748 ettari. Infine, nelle province di Biella e di Verbania non si registra alcuna presenza di cantine cooperative.

Raffrontando, a livello provinciale, il peso delle superfici vitate afferenti alle aziende intervistate rispetto al totale (tab. 10b), emerge che le cantine sociali hanno un'incidenza di circa il 30% nella provincia di Alessandria, seguita da quelle di Asti (24%), Novara (22%), Cuneo (17%), Torino (17%) e Vercelli (5%).

Già questi soli dati, ai quali possono essere aggiunti quelli relativi a conferimenti, produzione e fatturato, mettono in rilievo sia la concentrazione del settore nel Piemonte meridionale, sia l'incidenza notevolmente maggiore che esso assume, in tale zona, rispetto al potenziale produttivo locale.

Ancora più interessante, in termini analitici, la distribuzione territoriale espressa attraverso il riferimento all'area con caratteri di distretto (tab. 10b), dove si concentra il 60% delle cantine, il 72% dei vigneti dei soci e, soprattutto, la ripartizione percentuale di conferimenti, produzione e fatturato sfiora la soglia dell'80%. Considerando che l'area del distretto comprende circa il 63% dell'intera superficie vitata del Piemonte si desume che in tale zona la cooperazione vitivinicola assume una particolare rilevanza, costituendo uno degli elementi essenziali della filiera.

Esaminando il campione sotto il profilo dell'appartenenza alle tre categorie enucleate dal processo di valutazione sintetica, si nota come oltre la

metà delle aziende ricada nella tipologia “media”, mentre le cantine “competitive”, pur numericamente quasi equivalenti rispetto alle “marginali” (11 le prime, 12 le seconde), gestiscono un volume produttivo quattro volte superiore e, soprattutto, realizzano un fatturato sette volte maggiore.

Per quanto concerne la distribuzione delle imprese in base al criterio dimensionale rappresentato dalla classe di volume di uve conferite, si evidenzia come nelle due classi superiori si concentri il 41% delle cantine, ma soprattutto circa i tre quarti del potenziale produttivo totale (tab. 10b).

Osservando i parametri sin qui analizzati sotto il profilo dei valori medi (tab. 10c), emergono ulteriormente le forti differenze strutturali presenti tra i diversi territori e tipologie di aziende.

**Tab. 10b** Principali parametri dimensionali delle cantine sociali analizzate (ripartizione percentuale)

	Cantine conferenti	Soci	Vigneti dei soci	Uva conf. dai soci	Vino da transf. uve conf.	Disponib. totale vino	Fatturato
<i>Provincia</i>							
Torino	9,4	10,1	3,8	2,6	2,7	2,7	2,6
Vercelli	1,9	0,9	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2
Novara	3,8	3,5	1,6	1,2	1,3	1,8	2,1
Cuneo	20,8	19,0	20,9	20,1	19,7	19,6	28,9
Asti	35,8	32,4	37,7	41,6	42,6	42,7	39,3
Alessandria	28,3	34,2	35,8	34,3	33,6	33,1	26,9
<i>Zone viticole</i>							
Distretto	60,4	57,7	72,3	78,0	77,4	76,5	78,8
Altre zone DOC CN, AT, AL	24,5	27,8	22,0	18,0	18,5	18,9	16,2
Zone DOC prov. nord	15,1	14,5	5,6	4,0	4,1	4,6	4,9
<i>Gruppo</i>							
Competitive	20,8	23,2	27,1	26,1	25,8	26,3	36,6
Medie	56,6	61,4	65,0	67,7	67,5	67,0	57,9
Marginali	22,6	15,4	8,0	6,2	6,7	6,7	5,4
<i>Classe conferimenti</i>							
Sino a 5.000 q	18,9	7,3	4,2	2,5	2,5	2,7	3,2
Da 5.000 a 10.000 q	20,8	17,4	8,8	6,8	6,9	6,9	8,7
Da 10.000 a 20.000 q	18,9	15,9	12,7	12,9	13,3	14,1	14,3
Da 20.000 a 40.000 q	24,5	33,6	38,4	38,0	38,4	38,0	35,4
Oltre 40.000 q	17,0	25,9	35,9	39,8	39,0	38,3	38,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le cantine operanti nelle province meridionali (Asti, Alessandria e Cuneo) mostrano, per tutti i parametri, dimensioni medie nettamente superiori rispetto a quelle collocate nel Piemonte settentrionale. Tale aspetto si accentua per le cantine dislocate nell'area con caratteri di distretto.

Per quanto concerne la ripartizione tipologica in base all'indicatore sintetico di competitività, emerge come le cantine "marginali" siano mediamente assai più piccole delle restanti, mentre quelle "medie" e "competitive" presentano aspetti dimensionali simili, con la rilevante eccezione del fatturato medio che, per le seconde, è invece nettamente superiore, rilevandone la maggiore capacità di valorizzazione del prodotto.

**Tab. 10c Principali parametri dimensionali delle cantine sociali analizzate (valori medi)**

	Soci conferenti totali	Vigneti dei dei soci (ha)	Uva conf. dai soci (q)	Vino da trasf. uve conf.	Disponib. totale vino (hl)	Fatturato (milioni di lire)
<i>Provincia</i>						
Torino	206	102	5.700	4.251	4.502	1.145
Vercelli	90	25	1.200	831	831	412
Novara	178	108	6.769	5.164	7.264	2.291
Cuneo	175	252	19.912	14.204	14.708	5.704
Asti	173	264	23.818	17.784	18.600	4.492
Alessandria	232	316	24.926	17.757	18.276	3.889
<i>Zone viticole</i>						
Distretto	184	300	26.531	19.190	19.769	5.349
Altre zone DOC CN, AT, AL	218	225	15.113	11.263	12.057	2.713
Zone DOC prov. nord	185	94	5.405	4.052	4.734	1.340
<i>Gruppo</i>						
Competitive	215	327	25.812	18.595	19.793	7.227
Medie	208	287	24.583	17.846	18.461	4.195
Marginali	130	88	5.608	4.417	4.639	985
<i>Classe conferimenti</i>						
Sino a 5.000 q	74	56	2.752	1.980	2.274	703
Da 5.000 a 10.000 q	161	106	6.696	4.959	5.166	1.708
Da 10.000 a 20.000 q	161	169	14.069	10.519	11.685	3.098
Da 20.000 a 40.000 q	263	392	31.796	23.409	24.152	5.906
Oltre 40.000 q	292	529	48.166	34.339	35.203	9.287
Totale	192	250	20.542	14.961	15.608	4.097



Da questa prima serie di elementi d'analisi, possono derivare due considerazioni. La prima è che essi evidenziano il notevole dualismo strutturale del comparto rispetto alla sua ripartizione territoriale. Nelle province del Nord, nelle quali le aree specializzate sotto il profilo vitivinicolo sono in sostanza delle piccole enclaves, la cooperazione enologica assume dimensioni ancora più esigue rispetto a quelle della filiera nel suo complesso, e si basa su aziende di dimensioni molto ridotte rispetto alla media. Nelle province del Piemonte meridionale, e soprattutto nel loro sottoinsieme individuato come area-distretto, viceversa, la presenza della cooperazione mostra un'incidenza apprezzabile rispetto alla filiera e si basa su aziende con caratteristiche strutturali notevolmente più robuste. Due insiemi molto diversi, quindi, che rispecchiano i caratteri di due mondi vitivinicoli altrettanto diversi.

La seconda considerazione è relativa all'aspetto dimensionale e al suo rapporto con la competitività della cantina. L'appartenenza delle cantine "marginali" alla fascia delle aziende più piccole sottolinea l'importanza del raggiungimento di determinate soglie dimensionali al fine di conseguire economie di scala e quindi migliorare la competitività. D'altra parte, l'equivalenza dimensionale – ad eccezione del fatturato – delle cantine "medie" e "competitive" suggerisce che la dimensione non è sufficiente a raggiungere la competitività; ad essa si devono accompagnare – come verrà evidenziato in seguito – scelte strategiche adeguate in termini di rapporto con la base sociale, di qualificazione del prodotto e di orientamento commerciale.

Sempre relativamente agli aspetti strutturali, dall'analisi dei dati raccolti si evidenzia la notevole anzianità media delle aziende contattate (tab. 11); tale aspetto è anche emerso nell'ambito del raffronto interregionale effettuato nella parte dedicata al contesto generale.

L'85% delle 53 cantine cooperative intervistate è stato costituito prima del 1960, con uno sviluppo notevole tra il 1951 e il 1960 (36 cantine, pari al 68% del totale), ossia in tempi in cui la viticoltura regionale aveva estensione e produzione nettamente superiori rispetto ad oggi. Occorre ricordare a questo proposito che la superficie vitata del Piemonte ha subito un decremento nel periodo 1961-1998 pari al 59% mentre secondo i dati ISTAT relativi alla campagna 1995-1996, il grado di sfruttamento degli

**Tab. 11 Ripartizione delle cantine, per anno di costruzione**

	ante 1941	1941-1950	1951-1960	1961-1970	post 1970
AL	2	2	10	-	1
AT	3	-	16	-	-
CN	-	-	6	1	4
NO	-	-	3	-	2
VC	1	-	-	-	-
TO	1	-	-1	-	-
Piemonte	7	2	36	1	7
Ripartizione %	13	4	68	2	13

impianti delle cantine sociali piemontesi (espresso come rapporto produzione/capacità di incantinamento totale) è pari soltanto al 29%.

Si delinea, quindi, un quadro nel quale la presenza di strutture vecchie e potenzialmente sovradimensionate potrebbe condizionare negativamente la gestione economica e organizzativa delle imprese analizzate. Tale giudizio, tuttavia, deve essere attenuato perché una parte significativa delle strutture di incantinamento costruite sino agli anni settanta, in muratura o in cemento, è elemento strutturale degli edifici che ospitano le cantine. Quindi, per quanto in parte ormai dismesse o sostituite da vasi vinari più moderni e più flessibili nell'utilizzo, tali strutture non possono essere eliminate pena la demolizione dell'edificio e, pertanto, vengono ancora computate anche se inutilizzate.

In contrapposizione a tale immagine, dall'analisi della tabella 12 sugli investimenti in strutture e impianti effettuati nel quinquennio 1995-1999 emerge invece l'azione di rinnovamento tecnico compiuto dalle cantine cooperative piemontesi, riservando ad essi nel complesso il 6,8% del fatturato, distribuito per due terzi in impianti di trasformazione e per un terzo in altri investimenti strutturali. A ciò va aggiunta una quota del fatturato riservata alle attività di comunicazione che è stata pari all'1,4%.

Queste iniziative hanno permesso ristrutturazioni e ammodernamenti, al fine di aumentare il livello di efficienza tecnica delle cantine e consentendo loro, tra l'altro, di adeguarsi alle norme in materia di sicurezza negli ambienti di lavoro e in ambito igienico-sanitario (HACCP).

Esaminando la percentuale degli investimenti in strutture e impianti

**Tab. 12 Investimenti effettuati in strutture, impianti e comunicazione (1995-1999)**

	Invest. totali (% su fatturato)	Invest. in strutture e impianti (% su fatturato)	Invest. in comunicaz. e promoz. (% su fatturato)
<i>Provincia</i>			
Torino	23,2	21,5	1,6
Vercelli	2,5	2,1	0,4
Novara	2,1	1,1	1,0
Cuneo	8,6	6,8	1,8
Asti	8,8	7,6	1,2
Alessandria	6,0	4,6	1,5
		0,0	
<i>Zone viticole</i>			
Distretto	7,7	6,2	1,5
Altre zone DOC CN, AT, AL	8,8	7,5	1,2
Zone DOC prov. nord	13,3	12,0	1,3
		0,0	
<i>Gruppo</i>			
Competitive	10,8	8,7	2,1
Medie	7,0	5,9	1,1
Marginali	4,7	3,8	0,9
		0,0	
<i>Classe conferimenti</i>			
Sino a 5.000 q	9,1	8,0	1,1
Da 5.000 a 10.000 q	6,8	5,6	1,2
Da 10.000 a 20.000 q	12,3	10,8	1,5
Da 20.000 a 40.000 q	6,1	5,0	1,0
Oltre 40.000 q	9,0	7,1	1,9
Totale	8,2	6,8	1,4

rispetto al fatturato, calcolata per ogni singola provincia, spicca l'elevata incidenza nella provincia di Torino, dove supera il 21% seguita, nell'ordine, dalle province di Asti, Cuneo e Alessandria, dove si attesta tra il 4 e il 7%; nelle province di Vercelli e di Novara il dato si situa attorno al 2%. Il dato anomalo in senso positivo della provincia di Torino deriva soprattutto dal grande sforzo effettuato dalla cantina sociale di Bricherasio, che ha investito notevoli risorse, facendo così aumentare l'indice a livelli decisamente superiori rispetto alle zone vocate; peraltro, escludendo tale singolo caso aziendale, i valori medi risulterebbero piuttosto bassi.

Analizzando i dati per zone viticole, l'elemento di maggiore interesse è rappresentato dai valori relativamente più elevati riscontrati nella fascia delle province di Cuneo, Asti e Alessandria che non rientra nel distretto vitivinicolo. Tale risultato potrebbe suggerire la presenza di un processo di innovazione in corso nelle cantine collocate nelle aree meno specializzate, al fine di avvicinare i propri standard tecnici a quelli delle cooperative del distretto, ma si può anche spiegare con il fatto che le aziende più grandi – che sono collocate nel distretto – beneficiano di economie di scala più favorevoli, che consentono di contenere in limiti più bassi l'incidenza degli investimenti sul fatturato.

Infine, come è lecito attendersi, si nota che le cantine “competitive” hanno investito maggiormente rispetto a quelle classificate come “medie” e “marginali”.

Un altro parametro strutturale estremamente importante è l'entità e la composizione del personale dipendente delle cantine esaminate (tab. 13). Dalla ricerca emerge la difficoltà da parte delle aziende di disporre costantemente di figure professionali specializzate. Infatti sono solo 5 le cantine che superano la soglia dei 10 dipendenti a tempo pieno, mentre un peso rilevante è assunto dai lavoratori stagionali, pari al 45% del totale.

La piccola dimensione aziendale è il principale fattore che limita la possibilità di disporre stabilmente di personale tecnico qualificato e di management in grado di gestire in modo ottimale l'impresa. A conferma di ciò, dall'analisi dei dati è emersa la bassa percentuale di cantine con numero di responsabili di settore superiore ad uno, che a livello regionale è del 18%, e la cui unica eccezione è rappresentata dalla provincia di Cuneo, dove tale incidenza raggiunge il 55%.

Viceversa, si può notare che nelle cantine appartenenti alla tipologia “competitiva”, grazie sia alla maggiore dimensione fisica sia, soprattutto, a quella economica, il numero di dipendenti fissi a parità di volume produttivo è all'incirca doppio rispetto alla media.

I lavoratori stagionali, pur numericamente rilevanti, sono assunti generalmente solo nel periodo della vendemmia, che rappresenta per le cantine il periodo di massima attività. La loro incidenza è particolarmente significativa nelle province di Asti (61%) e di Alessandria (48%), dove viene superata la media regionale.

**Tab. 13 Dotazione di personale**

	Dati in valore assoluto			Valori medi		
	Dipendenti fissi tempo	Dipendenti fissi tempo	Dipendenti stagionali	Dipendenti fissi tempo	Dipendenti fissi tempo	Dipendenti stagionali
	pieno	parziale		pieno	parz.	
<i>Provincia</i>						
Torino	21	0	6	4,2	0,0	1,2
Vercelli	2	0	0	2,0	0,0	0,0
Novara	14	0	6	7,0	0,0	3,0
Cuneo	84	6	23	7,6	0,5	2,1
Asti	107	9	108	5,6	0,5	5,7
Alessandria	66	8	131	4,4	0,5	8,7
<i>Zone viticole</i>						
Distretto	192	14	195	6,0	0,4	6,1
Altre zone DOC CN, AT, AL	65	9	67	5,0	0,7	5,2
Zone DOC prov. nord	37	0	12	4,6	0,0	1,5
<i>Gruppo</i>						
Competitive	113	4	42	10,3	0,4	3,8
Medie	152	17	203	5,1	0,6	6,8
Marginali	29	2	29	2,4	0,2	2,4
<i>Classe conferimenti</i>						
Sino a 5.000 q	19	0	12	1,9	0,0	1,2
Da 5.000 a 10.000 q	39	6	27	3,5	0,5	2,5
Da 10.000 a 20.000 q	45	6	37	4,5	0,6	3,7
Da 20.000 a 40.000 q	86	4	98	6,6	0,3	7,5
Oltre 40.000 q	105	7	100	11,7	0,8	11,1
Totale	294	23	274	5,5	0,4	5,2

I dipendenti part-time sono presenti solo nelle province di Alessandria e Asti, con un'incidenza rispettivamente del 4% sul totale dei dipendenti, e nella provincia di Cuneo, dove tale percentuale sale al 5%.

### Base sociale

La forte dipendenza dalla base sociale è un elemento intrinseco alla natura mutualistica della cantina sociale. Tra l'altro i soci sono i fornitori della materia prima (le uve) trasformata dalla cantina e le scelte fonda-

mentali di tipo operativo e strategico inerenti al futuro dell'azienda dipendono dall'assemblea dei soci. Tale legame, in relazione ai noti problemi di patologia fondiaria e alle tendenze sociodemografiche negative che si rilevano in larga parte dei territori viticoli del Piemonte, porta con sé alcune problematiche di notevole rilievo per molte delle cantine intervistate. Tra queste, la principale è il rischio che una contrazione della base sociale comporti una riduzione della disponibilità di materia prima, che qualora raggiungesse livelli insufficienti minerebbe le strategie di sviluppo e comprometterebbe la stessa permanenza in vita della cantina.

La rilevanza della dimensione demografica è ben evidenziata dalla percentuale di soci conferenti di età superiore ai 60 anni, che sfiora il 43 % (tab. 14). In proiezione futura, tale dato sottolinea i rischi connessi al declino numerico della base sociale.

Un altro aspetto importante è rappresentato dalla modesta incidenza dei soci che svolgono attività di viticoltore professionale full-time (37 % del totale) mentre la restante parte (63 %) è costituita da viticoltori part-time o da pensionati (63 % del totale).

Un'elevata percentuale di soci anziani e non "professionali" può fortemente condizionare il futuro delle cantine sociali anche in relazione alla propensione ad indirizzare la cooperativa verso strategie di innovazione e sviluppo.

Dai dati si evince che le province maggiormente a rischio, da questo punto di vista, sono quelle di Vercelli, Novara e Torino, dove i fenomeni esposti assumono maggiore incidenza, mentre nelle province di Asti e Alessandria tale percentuale rappresenta il 41 % del totale dei soci conferenti, scendendo al 38 % nella provincia di Cuneo.

La frammentazione della superficie vitata, unita alla notevole rigidità del mercato fondiario, rende molto difficoltosa la creazione di unità aziendali di sufficiente ampiezza, amplificando i problemi gestionali e disincentivando il ricambio generazionale.

Nel campione studiato, la quota di soci conferenti con superficie vitata inferiore ai due ettari è pari al 68 % del totale (tab. 14), il che rappresenta un grosso limite per la meccanizzazione delle colture, comporta elevati costi di produzione e produce redditi insufficienti a remunerare viticoltori a tempo pieno. Questo fenomeno è molto diffuso nelle provin-

Tab. 14 Caratteristiche della base sociale

	Soci conferenti	% soci conferenti > 60 anni	% soci conferenti viticoltori a tempo pieno	% soci conferenti con meno di 2 ettari di vigneto
<i>Provincia</i>				
Torino	1.031	51,7	20	99,0
Vercelli	90	88,9	0	100,0
Novara	356	63,5	20	95,8
Cuneo	1.929	37,9	49	60,7
Asti	3.295	40,5	46	60,1
Alessandria	3.478	41,4	30	65,6
<i>Zone viticole</i>				
Distretto	5.873	35,8	45	53,0
Altre zone DOC CN, AT, AL	2.829	49,6	29	82,0
Zone DOC prov. nord	1.477	56,8	19	98,3
<i>Gruppo</i>				
Competitive	2.365	26,4	56	59,8
Medie	6.249	46,1	37	63,9
Marginali	1.565	53,7	11	94,1
<i>Classe conferimenti</i>				
Sino a 5.000 q	740	54,7	13	89,7
Da 5.000 a 10.000 q	1.769	51,3	25	92,1
Da 10.000 a 20.000 q	1.614	48,3	33	85,7
Da 20.000 a 40.000 q	3.424	40,6	38	57,7
Oltre 40.000 q	2.632	32,8	53	46,8
Totale	10.179	42,7	37,0	67,6

ce di Torino, Vercelli e Novara, dove le percentuali superano il 90%, mentre in quelle di Asti e di Cuneo, che rappresentano lo “zoccolo duro” della viticoltura piemontese, la situazione è in parte migliore, dato che l’incidenza di soci con superficie vitata inferiore ai due ettari scende, per entrambe le province, intorno al 60% del totale. Valori ulteriormente positivi emergono per l’area distrettuale; in tale territorio si riscontra, tra l’altro, una maggiore resistenza al declino della viticoltura e un importante flusso di rientro dei giovani in viticoltura, grazie anche alla recente crescita della remunerazione delle uve. L’esempio più interessante è quel-

lo dell'uva Nebbiolo che ha triplicato il proprio prezzo nel quinquennio 1994-1998.

Questo segnale ha un notevole valore, perché la nuova generazione di viticoltori sta anche rafforzando la base sociale di alcune cooperative vitivinicole sia sotto il profilo strutturale-produttivo (incremento della superficie vitata per socio e un maggior numero di soci full-time) che demografico. Significativo è il caso della cantina di Castel Boglione dove, grazie anche all'intervento della cooperativa, l'80% della superficie vitata è attualmente in mano a una sessantina di soci di età inferiore a 40 anni.

Lo stretto rapporto tra la struttura della base sociale e la competitività della cantina viene ulteriormente confermato analizzando i parametri prima commentati (età, stato professionale, frammentazione fondiaria) in base alle tipologie aziendali: le cooperative definite "competitive" presentano valori apprezzabilmente superiori rispetto alla media, così come quelle appartenenti alle classi dimensionali superiori.

Nell'ambito delle iniziative tese allo sviluppo dei rapporti con la base sociale, i casi di maggiore interesse riscontrati nell'indagine si possono riferire ai seguenti ambiti:

- Azioni tese ad assicurare l'integrità futura della base sociale e dell'approvvigionamento, quale ad esempio la possibilità da parte della cantina di farsi carico in futuro dell'acquisto o della gestione dei vigneti dei soci, direttamente o mediante la creazione di cooperative di lavoro, al fine di non perdere i conferimenti nel momento in cui i soci più anziani abbandoneranno l'attività.
- Processi di controllo e di miglioramento della qualità del prodotto a partire dal vigneto, coinvolgendo i soci in piani di assistenza tecnica. Le cantine sociali di dimensioni maggiori situate nella zona compresa tra il Nicese e l'Acquese, ad esempio, offrono attività di consulenza e assistenza tecnica ai propri soci al fine di ottimizzare la gestione dei vigneti. La Cantina di Castelboglione (AT) si è inoltre impegnata nella creazione di vere e proprie "aziende pilota", dotate di esperti tecnici di vigneto, che rappresentano un modello da imitare per i soci della cooperativa.
- Le attività di erogazione di servizi, concernenti la centralizzazione della direzione tecnica, amministrativa e contabile in modo da poter



assicurare la migliore assistenza alle aziende socie, ivi compresa la consulenza nell'adempimento delle pratiche burocratiche necessarie per ottenere finanziamenti pubblici.

## **Produzione e commercializzazione**

### *Qualificazione del prodotto*

Il forte legame tra cantina, base sociale (della quale la prima rappresenta l'espressione) e territorio (in quanto area in cui agiscono i soci) porta con sé, come evidenziato in precedenza, notevoli vincoli strategici all'operato dell'azienda. Tali vincoli possono diventare seri problemi in presenza di una base sociale critica e in assenza di un rapporto ben regolamentato e di reciproca fiducia tra cantina e soci.

A determinate condizioni, tuttavia, questi legami si possono trasformare in opportunità di rilievo. La produzione del vino di qualità, infatti, esige un preciso controllo di tutte le fasi della produzione, a partire dalla coltivazione del vigneto. Quando la cantina sociale riesce a condividere con i soci un progetto orientato alla qualità del prodotto, basato sulla retribuzione differenziata delle uve a favore della materia prima migliore, accompagnato dall'indicazione delle giuste direttive tecniche ed eventualmente mettendo a disposizione dei soci adeguati servizi di assistenza, può aspirare a ottenere vini di alto profilo e realmente espressione di un territorio, elementi oggi tenuti in grande considerazione dai consumatori più esigenti.

In proposito, la disponibilità, da parte delle cantine sociali, del notevole patrimonio di vigneti dei soci, rende possibile una segmentazione del prodotto molto spinta, in relazione alle caratteristiche non solo di vitigno ma anche di composizione del suolo, esposizione, modalità di coltivazione di ogni singolo appezzamento. Questo approccio permette un'ottimale valorizzazione del potenziale qualitativo di una determinata area.

Indirizzare la base sociale alla ricerca del massimo potenziale qualitativo dei vigneti richiede un'attenta politica di remunerazione delle uve per premiare adeguatamente gli sforzi dei viticoltori coinvolti, e per fronteggiare la concorrenza degli altri operatori della filiera rispetto

all'acquisizione della materia prima, in particolare nelle annate di scarsa produzione.

Infatti i soci che si impegnano a produrre uve di qualità superiore potrebbero ottenere maggiori vantaggi nel venderle ad un trasformatore, piuttosto che cederle alla cooperativa. Alcuni dei testimoni intervistati sostengono che questo diverrà un problema cruciale nei prossimi anni. Una possibile soluzione consiste nell'articolare in maniera adeguata i parametri di remunerazione delle uve, prendendo in considerazione, oltre ai parametri tradizionali quali il grado zuccherino, la varietà e la denominazione, altri aspetti indicativi della effettiva qualità del prodotto. Tale tendenza non sembra ancora largamente diffusa: ad esempio il numero delle cantine contattate che remunera le uve in base alla sanità non supera la metà del campione e solo il 25% tiene conto dell'effettuazione di operazioni di diradamento (tab. 15).

Un passo importante nella direzione della stabilità quantitativa dei conferimenti consiste nell'aver introdotto negli statuti della maggioranza delle cantine (83%) l'obbligo di conferimento totale delle uve, ad eccezione delle quantità destinate all'autoconsumo. Il mancato conferimento, quando non vi sia causa di forza maggiore ammessa, obbliga i soci a versare alla cantina una penale per ogni quintale di uva non consegnata.

Passando agli aspetti legati alla vinificazione, si può affermare che, grazie agli investimenti effettuati negli impianti di trasformazione e all'introduzione di significative innovazioni nei processi produttivi, nel corso

**Tab. 15** Numero di cantine che utilizzano specifici parametri per la remunerazione delle uve

	Diradamento	Selezione/raccolta	Sanità dell'uva	Altro
AL	2	4	5	0
AT	5	12	9	0
CN	5	9	8	1
NO	0	1	2	0
TO	1	3	1	0
Vc	0	0	0	0
Piemonte	13	29	25	1
Ripartizione %	25	55	47	2

degli ultimi 10-15 anni le cooperative enologiche piemontesi hanno notevolmente migliorato gli standard tecnologici di cantina. La qualità media dei prodotti è giunta ad un livello certamente superiore rispetto a quello ottenibile in vinificazioni aziendali dalla maggior parte dei viticoltori.

Le innovazioni tecniche più significative nell'ambito dei processi di trasformazione riguardano:

- L'impiego dell'acciaio nella costruzione delle attrezzature utilizzate in cantina, compresi i vasi vinari. Questo materiale offre una maggiore garanzia sul piano dell'affidabilità del processo di trasformazione e delle caratteristiche igienico-sanitarie del prodotto lavorato, rispetto ai materiali tradizionalmente utilizzati.
- La diffusione delle presse pneumatiche per la pigiatura dell'uva, che permettono di estrarre mosti di elevata qualità, con pressioni molto inferiori rispetto alle vecchie pigiatrici, le quali laceravano le bucce e spremevano i vinaccioli, causando la cessione di sostanze che conferivano ai vini sapori e profumi anomali e ne provocavano l'invecchiamento precoce.
- L'utilizzo del freddo nel processo di lavorazione del vino.

Con il ricorso a queste tecnologie possono sensibilmente migliorare, a parità di altre condizioni, i risultati qualitativi del processo e la stabilità del prodotto finito.

Le recenti soluzioni tecnologiche proposte per il settore della trasformazione si caratterizzano, inoltre, per un alto grado di adattabilità rispetto alle dimensioni delle imprese. In particolare anche un'azienda di modeste dimensioni (circa 500 hl di vino prodotto annualmente) può utilizzare le tecnologie di cantina avanzate.

Oltre che dalla disponibilità di attrezzature e tecnologie più moderne, il percorso verso la qualificazione del prodotto delle cooperative enologiche è stato stimolato da un importante provvedimento di natura giuridica.

L'introduzione delle nuove DOC ad ampio spettro territoriale, attive in Piemonte dal 1995, come illustrato nel capitolo precedente, hanno portato a positive ricadute sulla filiera vitivinicola regionale e, in particolare, sulle cantine sociali. Tali elementi della filiera, infatti, hanno potuto

velocemente convertire la quasi totalità dei vini precedentemente appartenenti alla categoria dell'IG (circa il 50% del loro totale produttivo) utilizzando le DOC Piemonte, Langhe e Monferrato, cioè i livelli iniziali della piramide della qualità che, assieme alle DOC e DOCG preesistenti, inquadra la produzione enologica regionale.

Le DOC di primo livello si sono rivelate quindi particolarmente in sintonia con il mix produttivo delle cantine sociali, orientato generalmente verso la fascia media dei vini di qualità, consentendone una maggiore tutela e valorizzazione. I vantaggi in termini di trasparenza del mercato e di contenimento produttivo indirettamente dispiegati dalle DOC di base, contestualmente all'abolizione in Piemonte dei vini ad IG, hanno inoltre migliorato sensibilmente il clima del mercato vinicolo locale, con interessanti benefici anche (e forse soprattutto) per le cantine sociali, che hanno assistito ad un apprezzabile incremento delle quotazioni dei propri prodotti.

Da un'analisi complessiva dei dati riferiti al campione esaminato si può, in effetti, affermare che le cantine cooperative piemontesi siano ormai largamente impegnate in una produzione vinicola di qualità, almeno in senso formale, ovvero intesa come l'insieme dei vini DOCG e DOC (tab. 16). Tale raggruppamento riveste, infatti, circa l'80% della produzione totale (di cui il 52% è rappresentato da vini DOC e il 28% da DOCG).

La stessa incidenza media caratterizza anche le province di Asti e di Alessandria mentre, nella provincia di Cuneo tale valore viene superato in maniera rilevante raggiungendo il livello del 91%, per ridiscendere invece in quelle di Torino e di Vercelli sopra la soglia del 30 %, e ancora, nella provincia di Novara, fino al 28%.

Una maggiore qualificazione si evidenzia inoltre nelle cantine appartenenti alla tipologia "competitiva" e in quelle di maggiore dimensione produttiva, oltre che nell'area distrettuale. In quest'ultimo caso, un aspetto di spicco è la concentrazione delle produzioni DOCG, a ulteriore conferma della particolare specializzazione e vocazione qualitativa di tale territorio.

Nell'ambito della produzione delle cantine esaminate, l'Asti Spumante è il vino DOCG quantitativamente più rilevante, con circa

Tab. 16 Qualificazione del vino prodotto e commercializzato

	% vino DOCG su totale vino prodotto	% vino DOC su totale vino prodotto	% vino DOC/DOCG su totale vino	% vino DOC/DOCG su totale vino commerc.
<i>Provincia</i>				
Torino	0,0	30,7	30,7	29,0
Vercelli	32,6	0,0	32,6	32,6
Novara	0,2	27,9	28,1	20,0
Cuneo	42,7	48,4	91,0	89,4
Asti	27,7	51,2	78,9	76,6
Alessandria	21,9	57,5	79,4	77,4
<i>Zone viticole</i>				
Distretto	35,6	47,6	83,3	81,6
Altre zone DOC CN, AT, AL	0,0	74,5	74,6	71,1
Zone DOC prov. nord	0,9	29,0	29,9	25,6
<i>Gruppo</i>				
Competitive	50,1	39,8	89,9	86,4
Medie	21,4	55,4	76,8	74,7
Marginali	3,8	62,7	66,4	63,4
<i>Classe conferimenti</i>				
Sino a 5.000 q	8,2	68,5	76,7	67,2
Da 5.000 a 10.000 q	14,9	54,4	69,3	68,3
Da 10.000 a 20.000 q	10,2	57,7	67,9	63,7
Da 20.000 a 40.000 q	22,3	58,1	80,3	78,5
Oltre 40.000 q	42,4	42,2	84,6	82,8
Totale	27,6	51,8	79,5	77,0

154.000 ettolitri, pari al 19% del totale. L'Asti è originario di una fascia di territorio delle province di Alessandria, Asti e Cuneo dove rappresenta, nell'ambito della produzione delle cantine esaminate, una percentuale rispettivamente del 13%, del 20% e del 34% del totale (tab. 17). Sull'Asti si impertina una particolare sub filiera del comparto enologico piemontese nella quale le cantine sociali provvedono alla lavorazione iniziale della materia prima, ottenendo un semilavorato (mosto) che viene successivamente spumantizzato da altri operatori. Una parte minoritaria del prodotto, comunque, viene spumantizzata dalle stesse cooperative.

**Tab. 17 Incidenza dell'Asti DOCG sulla produzione delle cantine esaminate**

	AL	AT	CN	NO	TO	VC	Piemonte
Totale vini DOC	153.048	173.002	75.570	2.885	0	0	
Totale vini DOCG	58.452	93.763	66.641	22	-	271	219.149
di cui Asti Spum.	34.975	66.042	52.524	-	-	-	153.541
DOC/DOCG	211.500	266.765	142.211	2.907	6.522	271	630.176
Produzione totale	266.358	337.895	156.243	10.328	21.257	831	792.912
% Asti su DOC/DOCG	16,5	78,9	91,0	28,1	30,7	32,6	79,5
% Asti su produz. totale	13,0	20,0	34,0	-	-	-	19,0

L'elevata incidenza dell'Asti – o meglio del suo semilavorato – nell'offerta delle cantine sociali del Piemonte meridionale, può essere indicato come un punto di debolezza delle stesse. L'Asti, infatti, attraversa una crisi commerciale che non pare di prossima soluzione, i cui esiti potrebbero riflettersi negativamente sul futuro delle cooperative ad esso maggiormente legate.

L'evoluzione del mercato e in particolare la crescita delle esportazioni ha evidenziato l'opportunità di adottare sistemi di certificazione della qualità, basati sulle norme ISO 9000.

Dalla ricerca emerge che ben 48 cantine tra quelle esaminate (pari al 90% del totale) non hanno ancora adottato tali procedure, sebbene il 27% di esse ne abbia compreso l'importanza e abbia dichiarato l'intenzione di certificarsi entro alcuni anni. Il restante 73% ha dichiarato invece di non avere alcuna intenzione di adottarle, avendo una bassa propensione all'esportazione, ritenendo sufficienti le norme, peraltro cogenti, in materia igienico sanitaria (HACCP). La cantina di Castalbogione è stata, nel 1997, la prima cooperativa enologica ad essere certificata secondo le norme ISO 9000. La cantina "Terre del Barolo" e quelle di Bricherasio, Ricaldone e Rosignano Monferrato, al momento della rilevazione, avevano iniziato l'iter certificativo.

Un ultimo aspetto interessante sotto il profilo della formazione del mix produttivo delle cooperative enologiche, è quello dei conferimenti esterni, ovvero degli scambi che avvengono tra cantine associate.

Dall'esame dei dati raccolti, risulta che sono molto modesti i conferimenti esterni di uve (per un volume stimabile attorno all'1% del totale della materia prima lavorata). Di rilevanza maggiore sono, invece, i con-

ferimenti di vino da parte di cantine associate (anche situate in altre regioni italiane) che aumentano la disponibilità commercializzabile del complesso delle cooperative analizzate del 4,3% rispetto alla loro produzione interna. Ciò consente alle aziende interessate di ampliare la gamma dei propri prodotti, soprattutto per meglio servire i consumatori che si rivolgono direttamente al punto vendita, o la clientela della ristorazione locale. I prodotti conferiti sono prevalentemente vini da tavola.

La provincia che presenta una maggiore incidenza dei conferimenti esterni di vino è Novara, toccando la soglia del 40% circa della produzione globale, seguita, nell'ordine, da Torino, Asti, Cuneo e Alessandria, con valori compresi tra il 3 e il 6%. Sono soprattutto le cantine di minore dimensione quelle che ricorrono all'integrazione di gamma attraverso conferimenti esterni.

### **Strategie commerciali e comunicazione**

Nell'ambito degli aspetti legati alla sfera commerciale, sono stati esaminati il tipo di condizionamento del prodotto, i canali distributivi e le aree geografiche di destinazione.

Come più volte sottolineato, il ruolo tradizionale della cantina sociale nella filiera vitivinicola è quello di operatore intermedio: circa il 70% del vino prodotto è ceduto a grossisti e imbottiglieri. Ciò consente alla cantina di concentrare le proprie attenzioni ed energie nella fase di approvvigionamento e trasformazione, demandando ad altri operatori del comparto il rapporto con il mercato finale. D'altra parte ciò comporta lo svantaggio di una forte dipendenza delle cooperative dalle imprese che operano a valle nella filiera. Tutto ciò si traduce spesso in un debole potere contrattuale e nella difficoltà di spuntare quotazioni soddisfacenti per i propri vini, soprattutto nelle annate di produzione abbondante.

Tuttavia, in questi ultimi anni, tale problema sembra ridursi grazie ad un maggiore impegno delle cooperative sul versante della commercializzazione, favorito peraltro da una congiuntura di mercato caratterizzata da produzioni scarse e di alta qualità, nell'ambito di una crescita della domanda per i vini pregiati.

Per quanto concerne le modalità di condizionamento del prodotto (sfuso oppure imbottigliato), il primo elemento di spicco è rappresentato dal fatto che le cantine esaminate, nel loro insieme, immettono sul mercato oltre l'83 % del vino in forma sfusa (tab. 18). Tale dato, legato al persistere del ruolo intermedio nella filiera, testimonia comunque le difficoltà che tali aziende possono riscontrare nell'attuare una strategia distributiva autonoma, basata sul prodotto imbottigliato che, in termini generali, dovrebbe permettere una migliore remunerazione.

La commercializzazione del vino sfuso avviene in massima parte

**Tab. 18 Canali di vendita del vino sfuso**

	% vino sfuso su totale commerc.	Ripartizione % per canale					Totale vino sfuso
		Grossisti diretta	Vendita	Ristorazione	Distribuz. Moderna	Altri canali	
<i>Provincia</i>							
Torino	73,7	45,6	54,4	0,0	0,0	0,0	100,0
Vercelli	89,2	39,3	60,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Novara	68,8	30,2	58,3	0,0	0,0	11,5	100,0
Cuneo	66,8	79,6	20,4	0,0	0,0	0,0	100,0
Asti	86,8	80,3	19,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Alessandria	90,7	81,0	19,0	0,0	0,0	0,0	100,0
<i>Zone viticole</i>							
Distretto	84,1	86,5	13,5	0,0	0,0	0,0	100,0
<i>Altre zone DOC</i>							
CN, AT, AL	84,1	59,8	40,1	0,1	0,0	0,0	100,0
Zone DOC prov. nord	72,1	39,4	56,1	0,0	0,0	4,5	100,0
<i>Gruppo</i>							
Competitive	60,2	88,0	12,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Medie	91,2	78,1	21,5	0,0	0,0	0,3	100,0
Marginali	90,8	60,7	39,3	0,0	0,0	0,0	100,0
<i>Classe conferimenti</i>							
Sino a 5.000 q	79,7	55,1	44,9	0,0	0,0	0,0	100,0
Da 5.000 a 10.000 q	81,6	57,4	42,6	0,0	0,0	0,0	100,0
Da 10.000 a 20.000 q	72,5	53,6	44,4	0,1	0,0	1,8	100,0
Da 20.000 a 40.000 q	87,5	84,9	15,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Oltre 40.000 q	84,2	86,5	13,5	0,0	0,0	0,0	100,0
Totale	83,4	78,4	21,4	0,0	0,0	0,2	100,0



(78%) attraverso vendite a grossisti che provvederanno a imbottigliarlo e inviarlo alla distribuzione. In proposito si rilevano alcune significative differenziazioni. La vendita diretta in azienda costituisce infatti, per le cantine situate nelle province settentrionali, il canale prevalente per lo sfuso e presenta un'incidenza apprezzabile anche per le cantine di piccola dimensione o appartenenti alla tipologia "marginale".

Relativamente all'incidenza del prodotto imbottigliato (tab. 19), si distinguono positivamente dalla media regionale le aziende della provincia di Torino, Novara e Cuneo. Nelle due province settentrionali il feno-

**Tab. 19 Canali di vendita del vino imbottigliato**

	% vino sfuso su totale commerc.	Ripartizione % per canale					Totale vino sfuso
		Grossisti diretta	Vendita	Ristorazione	Distribuz. Moderna	Altri canali	
<i>Provincia</i>							
Torino	26,3	4,4	64,4	13,5	17,7	0,0	100,0
Vercelli	10,8	0,0	98,3	1,7	0,0	0,0	100,0
Novara	31,2	7,1	60,9	5,9	17,8	8,3	100,0
Cuneo	33,2	2,4	18,2	4,4	25,1	50,0	100,0
Asti	13,2	20,4	32,1	3,8	21,2	22,4	100,0
Alessandria	9,3	0,0	44,2	7,8	14,8	33,3	100,0
<i>Zone viticole</i>							
Distretto	15,9	10,9	22,4	2,8	23,3	40,7	100,0
Altre zone DOC							
CN, AT, AL	15,9	2,7	48,2	11,7	16,5	20,9	100,0
Zone DOC prov. nord	27,9	5,7	63,0	9,6	17,6	4,1	100,0
<i>Gruppo</i>							
Competitive	39,8	11,4	14,8	1,9	23,4	48,5	100,0
Medie	8,8	4,4	57,9	11,0	20,2	6,5	100,0
Marginali	9,2	2,0	81,6	10,4	0,1	5,8	100,0
<i>Classe conferimenti</i>							
Sino a 5.000 q	20,3	16,3	68,3	4,0	0,2	11,3	100,0
Da 5.000 a 10.000 q	18,4	5,5	42,2	12,2	11,8	28,3	100,0
Da 10.000 a 20.000 q	27,5	8,5	35,4	5,0	42,4	8,7	100,0
Da 20.000 a 40.000 q	12,5	1,4	30,7	5,5	8,9	53,5	100,0
Oltre 40.000 q	15,8	14,8	23,7	3,7	20,0	37,7	100,0
Totale	16,6	8,6	32,4	5,4	21,2	32,4	100,0

meno si può spiegare – come meglio evidenziato più avanti – attraverso il maggiore orientamento alla vendita diretta delle cantine locali. Il dato delle cantine cuneesi, invece, è da mettere in relazione alla qualificazione particolarmente elevata del prodotto e alla notevole espansione assunta dalle esportazioni.

Il vino imbottigliato, inoltre, costituisce quasi il 40% delle vendite delle cantine “competitive”, sottolineando come le cooperative appartenenti a tale tipologia siano in grado di muoversi con maggior libertà rispetto alla filiera e al mercato finale.

Analizzando l’articolazione distributiva del vino in bottiglia (tab. 19), emerge che i canali di maggiore importanza, mediamente, sono la vendita diretta e la voce residuale “altri”.

In particolare, la vendita diretta si conferma come il canale preferenziale per le cantine del Piemonte settentrionale e, in generale, per le aziende più piccole e appartenenti alle tipologie “media” e “marginale”.

Nelle province meridionali, e soprattutto in quella di Cuneo, emerge invece una maggiore articolazione distributiva. Si riduce il peso delle vendite dirette, mentre cresce quello della Distribuzione Moderna, che rappresenta un canale importante anche per le aziende situate nel distretto e per quelle “competitive”; sempre per tali aggregazioni, assume una particolare incidenza la voce “altri”, che comprende al suo interno sia i conferimenti ai consorzi di secondo grado (rilevanti soprattutto per le cooperative del distretto) che le esportazioni (di notevole spicco per le cantine cuneesi e per quelle “competitive”).

Per quanto concerne la destinazione geografica (tab. 20), le vendite nell’ambito della regione risultano largamente prevalenti e costituiscono, per il campione analizzato, quasi i tre quarti del totale. Gli elementi di maggiore differenziazione rispetto alla media sono l’orientamento ulteriormente locale delle cantine del Piemonte settentrionale, oltre che di quelle definite come “medie” e “marginali”, cui fa da contrasto la spinta verso il mercato nazionale ed estero delle cantine “competitive”, che inviano fuori regione oltre metà del proprio prodotto.

Le esportazioni, che più di ogni altra destinazione sottolineano la capacità della cantina di porsi in modo diretto e autorevole sul mercato, sfiorano il 7% del volume commercializzato complessivo. Valori di parti-

**Tab. 20 Destinazione geografica delle vendite**

	Regione	Italia	Estero
<i>Provincia</i>			
Torino	93,7	4,5	1,8
Vercelli	80,0	19,0	1,0
Novara	74,1	21,9	4,0
Cuneo	61,6	20,0	18,4
Asti	76,3	17,4	6,3
Alessandria	73,6	24,4	2,0
<i>Zone viticole</i>			
Distretto	71,3	20,1	8,6
Altre zone DOC CN, AT, AL	75,8	21,8	2,4
Zone DOC prov. nord	85,4	11,9	2,7
<i>Gruppo</i>			
Competitive	47,6	30,3	22,1
Medie	81,1	16,9	2,0
Marginali	85,0	14,2	0,8
<i>Classe conferimenti</i>			
Sino a 5.000 q	77,7	16,5	5,9
Da 5.000 a 10.000 q	80,9	14,5	4,6
Da 10.000 a 20.000 q	74,2	21,9	3,9
Da 20.000 a 40.000 q	69,1	25,4	5,6
Oltre 40.000 q	74,5	15,3	10,2
Totale	73,1	20,0	6,9

colare rilievo, da porsi anche in relazione alla particolare qualificazione del prodotto commercializzato, si registrano per le cantine situate nella provincia di Cuneo (18,4%) e per quelle ricadenti nella tipologia “competitiva” (22,1%).

La commercializzazione fuori della regione è affidata prevalentemente a strutture di secondo livello a matrice consortile, quali “Araldica” e “Terre da Vino”, oppure, come nel caso della cantina cooperativa “Terre del Barolo”, ad una società appositamente costituita.

Sempre relativamente alla sfera del marketing mix, un elemento problematico emerso dall’indagine è la modesta attenzione rivolta dalle cooperative vinicole alla comunicazione.

La spesa complessiva annua per tale voce non raggiunge i due miliardi di lire e corrisponde solamente, in media, all’1% del fatturato annuo.

Da un'analisi a livello provinciale, si può osservare come siano le aziende di Novara e Vercelli ad avere il più elevato rapporto tra investimenti promozionali e fatturato, un risultato da attribuirsi soprattutto alle ridotte economie di scala che caratterizzano le piccole cantine di tali aree. A seguire vi è la provincia di Cuneo, mentre le province di Asti, di Alessandria e di Vercelli, mostrano un rapporto inferiore all'1% del fatturato.

I principali canali comunicazionali, indicati in ordine decrescente, tra quelli utilizzati dalle aziende intervistate sono la degustazione dei propri prodotti in cantina, la partecipazione a fiere e a concorsi enologici, la pubblicità su media locali e la promozione di eventi culturali.

Il modesto impegno rilevato deve essere tuttavia giudicato alla luce di due aspetti. In primo luogo, il ruolo di operatore intermedio della filiera, ancora prevalente, mette in secondo piano la necessità di attuare un'articolata strategia di comunicazione. Inoltre, le cooperative enologiche beneficiano indirettamente di una nutrita serie di iniziative, organizzate dalla Regione Piemonte, dalle istituzioni locali e da associazioni di categoria, e della rete promozionale presente sul territorio costituita dalle Enotecche Regionali e Botteghe del Vino. La critica più pertinente potrebbe essere, semmai, quella che le risorse impiegate sono disperse in molte iniziative e canali, senza una strategia d'insieme che potrebbe massimizzarne l'efficacia.

In sintesi, anche dai dati relativi all'orientamento commerciale si conferma l'immagine fortemente dualistica del comparto. Da un lato si trovano le cantine del Piemonte settentrionale che, essendo in genere di piccola dimensione e localizzate in un contesto territoriale sostanzialmente privo di filiera, nel quale è limitato il ruolo di operatore intermedio, si sono indirizzate verso una strategia commerciale relativamente autonoma, soddisfacendo le richieste del mercato locale attraverso la vendita diretta.

Nelle province meridionali, dove le cantine sono inserite nell'ambito di una filiera articolata, si conferma il ruolo di operatore intermedio assunto dalla cooperazione enologica. Al tempo stesso emerge la tendenza a dotarsi di strategie commerciali più autonome e articolate, integrando il ruolo tradizionale con una maggiore spinta verso il mercato finale. Tale fenomeno assume particolare evidenza per le cantine classificate come "competitive".

La diversificazione dei canali commerciali si dispiega mirando su due fronti apparentemente opposti.

Alcune cantine tendono a incrementare le vendite dirette al consumatore, in particolare attraverso il punto di vendita interno; molti sono i casi in cui quest'ultimo è stato radicalmente ristrutturato e adeguato ad una moderna accoglienza. La commercializzazione diretta consente alla cooperativa di massimizzare il valore aggiunto e, al tempo stesso, di acquisire un positivo ritorno d'immagine e di fidelizzare maggiormente il cliente.

Tale canale tende a svilupparsi, da un lato, perché viene progressivamente meno l'acquisto diretto di vino sfuso presso piccoli viticoltori-vinificatori, dall'altro in relazione alla crescita degli acquisti in loco legata allo sviluppo del turismo enogastronomico. Un elemento di interesse è costituito dall'incremento della percentuale di prodotto imbottigliato venduto attraverso tale canale che tradizionalmente era dedicato alla vendita del vino sfuso.

Sul fronte opposto spicca, da parte di un nucleo non maggioritario ma consistente delle imprese analizzate, la tendenza a dotarsi di una rete distributiva in grado di colloquiare efficacemente con i canali del dettaglio specializzato (enoteche, ristoranti) e con la grande distribuzione, che ormai rappresenta anche in Italia la principale fonte di approvvigionamento per gli acquisti domestici di vino. Parallelamente, un numero crescente di cooperative è in grado di raggiungere aree più vaste del consueto territorio locale o regionale, collocando i propri prodotti in altre regioni italiane o all'estero. Nell'ambito di quest'ultimo caso, si riscontrano ormai alcune realtà aziendali di grande rilievo.

### **Collaborazioni tra cantine, fusioni e consorzi di secondo grado**

Prendendo atto della frammentazione strutturale del comparto e della sua posizione talora critica nella filiera, ci si potrebbe attendere un'ampia diffusione di iniziative di collaborazione tra imprese quando non di vere e proprie fusioni, alla ricerca di economie di scala adeguate a sostenerne lo sviluppo. E infatti, pur constatando il persistere di un tradizio-

nale orientamento individualistico, talora con qualche tratto di campanilismo, si nota nel panorama della cooperazione enologica piemontese una serie di casi interessanti sotto il profilo dell'innovazione organizzativa.

Tra le modalità di collaborazione, quella maggiormente utilizzata, in un certo senso ormai tradizionale, è quella di tipo commerciale, poco impegnativa per le aziende coinvolte, che si attua nello scambio di partite di vino tra cooperative al fine di ampliare la gamma d'offerta. Ad esse ricorre il 55% delle aziende intervistate.

Molto meno diffusa la collaborazione produttiva, piuttosto vincolante sotto il profilo tecnico e organizzativo: solo l'11% ha affermato di avere in corso iniziative di tale genere con altre cantine della zona. D'altro canto il 21% delle aziende intervistate ha dichiarato di rifiutare qualsiasi forma di collaborazione.

I pochi esempi di collaborazione produttiva sono rappresentati da:

- L'iniziativa tra le cantine di Nizza Monferrato e di Vinchio-Vaglio Serra con le ditte Fontanafredda e Scrimaglio, mirata alla produzione e commercializzazione di una particolare selezione di Barbera d'Asti, con un traguardo produttivo di un milione di bottiglie e un posizionamento commerciale elevato. Questo progetto ha avuto inizio con la vendemmia del '98 e rappresenta il primo caso di collaborazione paritetica tra le aziende che si occupano della produzione (le cooperative) e quelle cui è affidata la commercializzazione.
- Il caso del Barbesino, un vino rosso da tavola commercializzato solo in bottiglia, che nasce dalla collaborazione tra le cantine di Vignale Monferrato, S. Giorgio, Rosignano e Serralunga di Crea con altre 17 aziende vinicole private, nel produrre Barbera, Freisa e Grignolino, che l'Istituto Agrario S. Martino trasforma in "Barbesino" e lo riconferisce, imbottigliato, alle singole aziende per la vendita.
- Il progetto "Alta Langa", denominazione di uno spumante realizzato da alcune tra le maggiori case spumantiere nazionali, in fase ancora sperimentale, e alla cui produzione alcune cantine sociali, tra cui "La Torre di Castel Rocchero", partecipano esclusivamente per la vendita di parte dell'uva conferita dai propri soci.

Un altro aspetto rilevante è quello della disponibilità delle cantine a effettuare fusioni, un passaggio più radicale e incisivo delle iniziative prima elencate, rispetto al quale il 57% delle aziende intervistate si è dichiarato contrario.

La fusione è uno strumento che, almeno in linea teorica, potrebbe in molte situazioni consentire di contrastare la riduzione degli approvvigionamenti e permettere di mantenere o raggiungere adeguate economie di scala. Tuttavia essa non deve essere vista come una sorta di panacea per le aziende fragili, dato che potrebbe condurre, invece che ad un rafforzamento, ad una “somma di debolezze”; questa considerazione può quindi in parte giustificare l’atteggiamento mediamente critico emerso dall’indagine. Non mancano, inoltre, i casi in cui tale processo è stato affrontato con successo.

Durante lo svolgimento della ricerca sono stati riscontrati tre casi di fusioni condotte a termine, riguardanti l’unione delle due cantine sociali di Rocchetta Tanaro (AT), avvenuta nel 1996, quella delle due cantine sociali di Agliano con la cantina di Castelnuovo Calcea (AT) datata 1997 e, infine, l’incorporazione nelle “Colline Albesi” del “Centro Viticoltori Associati” che ha dato origine, nel 1998, alla “Compagnia dei Vignaioli” (CN).

Al momento dell’indagine erano inoltre in atto altri tre processi di fusione, concernenti rispettivamente le cantine di Castelnuovo Belbo con Valenza, di Fara Novarese con Oleggio, di Castelnuovo Don Bosco con S. Damiano d’Asti, mentre le cantine di Castagnole Monferrato, Portacomaro e Scurzolengo stavano studiando un progetto analogo.

È interessante osservare, inoltre, che ben 13 tra le 43 cantine rimanenti, e che rappresentano il 35% del totale, hanno già preso in considerazione una o più volte l’idea di effettuare fusioni, ma situazioni di contrasto con i possibili partner o le precarie situazioni finanziarie di alcune di esse hanno impedito il perfezionamento dell’operazione.

In quest’ambito, le istituzioni pubbliche e, in particolar modo, la Regione, potrebbero svolgere un ruolo di stimolo, incentivando maggiormente le fusioni attraverso un’opportuna modulazione dei finanziamenti pubblici, in sintonia con l’effettivo raggiungimento del “livello minimo di efficienza” previsto e auspicato dalla nuova regolamentazione dei Fondi europei per lo sviluppo rurale.

Un altro strumento per ovviare ai limiti imposti dalla modesta dimensione media delle cantine sociali piemontesi, è rappresentato dalla creazione di strutture consortili di secondo grado, al quale deputare, principalmente, una più efficiente gestione della fase commerciale. Tale formula organizzativa, ampiamente utilizzata in altre regioni italiane nelle quali la cooperazione enologica è molto sviluppata (Emilia-Romagna, Veneto, Trentino-Alto Adige) è invece ancora scarsamente diffusa in Piemonte. Le cause vanno probabilmente ricercate, oltre che nella già citata tradizionale propensione campanilista, anche nella diffidenza generata da esempi negativi del passato, quali il fallimento del consorzio Asti Nord negli anni settanta, che ebbe conseguenze molto gravi sulle cooperative associate.

Tuttavia si riscontra, anche in Piemonte, la presenza di due realtà di notevole interesse, che possono rappresentare modelli – parzialmente alternativi – ai quali guardare nell’auspicabile ipotesi di una loro diffusione. Si tratta del consorzio “Araldica”, emanazione delle cantine sociali di Castelboggione (che funge da capofila), Mombaruzzo e Ricaldone, in provincia di Asti, e della “Terre da Vino”, nata come Enocoop, inizialmente legata all’ex Ente di Sviluppo Agricolo della Regione Piemonte e, quindi, divenuta società autonoma attraverso la partecipazione azionaria di una decina di cantine sociali piemontesi, rispetto alle quali svolge il ruolo di ente di imbottigliamento e commercializzazione. Le ottime performance di crescita commerciale e di immagine manifestate da tali aziende dimostrano che anche in Piemonte è possibile realizzare strutture di secondo grado di elevato livello.

Il consorzio “Araldica” è in grado di offrire un assortimento quasi completo dei vini piemontesi. L’export rappresenta circa l’85% del fatturato e i principali mercati di sbocco in ambito europeo sono Inghilterra, Germania e Paesi Bassi, mentre fuori i confini dell’UE le principali destinazioni sono Stati Uniti, Giappone, Australia, Singapore e Svizzera.

Attualmente vengono commercializzati circa cinque milioni di bottiglie all’anno, un volume che copre nel complesso un quarto di quello produttivo delle cantine fondatrici; tuttavia, con la realizzazione di un nuovo stabilimento per l’imbottigliamento, la capacità produttiva potrà raggiungere i 20 milioni di bottiglie l’anno, in modo da coprire la totalità della produzione delle cooperative associate.



L'altra struttura piemontese, collegata al mondo cooperativo, con funzioni di imbottigliamento e commercializzazione, è "Terre da Vino" che non rientra giuridicamente tra le cooperative di secondo livello, avendo adottato la forma di società per azioni. Essa è interamente di proprietà di 12 cantine cooperative che detengono ciascuna una quota del capitale sociale. La sede della società è stata spostata recentemente da Moriondo Torinese (dove nacque come Enocoop) a Barolo, dove è stato costruito un nuovo stabilimento per l'imbottigliamento e l'affinamento dei vini fermi, grazie ad un investimento di circa 11 miliardi di lire. La lavorazione degli spumanti è invece destinata a Calamandrana, in quella che una volta era la sede di "Gente & Vini", un consorzio di secondo grado che ha cessato l'attività nel recente passato.

Il fatturato di "Terre da Vino" è di circa 15 miliardi di lire, mentre il numero di bottiglie commercializzate raggiunge i 2,5 milioni di pezzi l'anno, dei quali il 50% viene esportato. La società serve prevalentemente la grande distribuzione organizzata e la ristorazione, e gli sforzi più recenti sono stati volti proprio al potenziamento della rete commerciale.

Le cantine associate sono attualmente dodici di cui tre nella provincia di Cuneo (situate a Govone, Vezza d'Alba e Castagnito), quattro nella provincia di Alessandria (Cassine, Montaldo Bormida, Gavi, Alice Bel Colle e Sessame d'Asti) e infine cinque nella provincia di Asti, (Nizza Monferrato, Calamandrana, Castelnuovo Don Bosco, Agliano e Rocchetta Tanaro).

### **Alcune tendenze di medio periodo**

Il quadro descritto sin qui può essere arricchito da alcune informazioni relative alle dinamiche in corso nel comparto. È stata infatti colta l'opportunità di porre a confronto i risultati di una precedente ricerca condotta dall'IRES (con riferimento alla campagna 1993-1994) con quelli emersi dal presente lavoro (i cui dati sono riferiti alla campagna 1997-1998). Il raffronto riguarda un sub campione di 22 cantine, relativamente ristretto ma comunque rilevante ai fini analitici, e un set di indicatori rilevati con metodologia analoga nelle due ricerche.

**Tab. 21 Dinamiche di medio periodo di un sottocampione di 22 cantine sociali piemontesi. Aspetti strutturali**

	Cantine	Indic. sintetico struttura	Indic. marketing- mix	Indic. sintetico generale	% variaz. numero soci conferim. 1993-1997	% variaz. conferim. 1993-1997	% variaz. vino dispon. totale 1993-1997	% variaz. fatturato 1993-1997
<i>Zone viticole</i>								
Distretto	15	0,4	0,6	0,5	-5,9	-11,8	-16,6	35,3
Altre zone DOC prov. CN, AT, AL	4	0,0	0,0	0,0	-23,0	-34,9	-41,2	31,6
Zone DOC prov. nord	2	-0,2	0,0	-0,1	-6,6	-18,8	-35,5	20,6
<i>Gruppo</i>								
Competitive	9	0,6	1,1	0,9	-3,2	3,9	-10,4	32,6
Medie	11	0,2	-0,1	0,1	-13,2	-25,6	-27,3	35,1
Marginali	2	-0,7	-0,1	-0,4	-13,3	-50,6	-51,4	24,3
Totale	22	0,2	0,4	0,3	-9,1	-17,0	-23,7	32,6

Fonte: raffronto ricerca attuale (dati campagna 1997-1998) e ricerca IRES (dati campagna 1993-1994)

Relativamente agli aspetti strutturali (tab. 21), in primo luogo emerge la contrazione della base sociale che, in termini di numero di soci, si riduce mediamente del 9% per il campione considerato, anche se le cantine definite “competitive” e quelle dislocate nel cosiddetto distretto fanno registrare valori meno preoccupanti. Parallelamente, nel quinquennio considerato, la produzione di vino si riduce di quasi un quarto, principalmente come riflesso del minore volume dei conferimenti (-17%). Tuttavia per le aziende appartenenti alla tipologia “competitiva” si registra un lieve incremento produttivo (+4%) mentre per quelle “marginali” il calo tocca punte del 50%.

Tali dati sottolineano ancora la gravità dei problemi connessi alla base sociale e alla disponibilità di materia prima per buona parte del sistema della cooperazione enologica piemontese; tuttavia, la presenza di non rari casi aziendali in controtendenza dimostra che, attraverso iniziative idonee, le cantine possono contenerne gli effetti.

In contrasto con quanto sopra descritto, si evidenzia un aspetto apparentemente paradossale. Infatti, nonostante il decremento produttivo, per tutte le principali aggregazioni utilizzate nell’elaborazione si eviden-

zia un sensibile aumento del fatturato (tab. 21). Tale tendenza, che rispecchia quindi un forte aumento delle quotazioni unitarie medie dei prodotti, è proporzionalmente più evidente (tenendo conto del calo produttivo particolarmente marcato) per le cantine “marginali”.

Questo risultato, che può in primo luogo sorprendere (le cantine meno aggressive in termini commerciali appaiono quelle maggiormente premiate dal mercato) può essere meglio chiarito alla luce di alcune considerazioni.

In primo luogo, è necessario tenere conto che nell’arco di tempo considerato sono state introdotte (con la vendemmia 1995) le nuove denominazioni di base dei vini piemontesi (Piemonte, Langhe, Monferrato e Colline Novaresi), il cui effetto indiretto è consistito – come chiarito nel capitolo precedente – in un notevole riequilibrio del rapporto tra domanda e offerta nel mercato vinicolo regionale. In precedenza, l’utilizzo delle Indicazioni Geografiche (IG) per i vini aveva permesso l’immissione sul mercato di ampi volumi di prodotto di origine non certa, in diretta concorrenza con l’offerta delle cantine sociali meno qualificate. I vincoli imposti dalla DOC, verso la quale le cantine hanno immediatamente riconvertito le proprie produzioni IG, hanno quindi diminuito l’offerta complessiva del comparto. Tutto ciò è inoltre avvenuto in un periodo particolarmente fortunato sotto il profilo produttivo, caratterizzato da una sequenza di annate, a partire dal 1996, tendenzialmente scarse sotto il profilo della quantità ma valide in senso qualitativo. Questo insieme di fattori, a cui va aggiunto lo sforzo tecnologico delle cantine volto al miglioramento della fase di trasformazione, ha radicalmente modificato le condizioni di mercato delle cooperative piemontesi. A titolo di esempio, osservando i prezzi medi del vino Barbera d’Alba DOC, rilevati dalla CCIAA di Cuneo, si riscontra tra il quinquennio 1990-1994 (prima dell’introduzione delle DOC ad ampio spettro territoriale) e il successivo quinquennio 1995-1999, un incremento del 58%.

Affrontando l’ambito del marketing mix, si ripropone con evidenza la notevole evoluzione vissuta dalle cantine analizzate sotto il profilo della qualificazione del prodotto (tab. 22), attraverso il forte aumento dei vini fregiati da DOC e DOCG (tra l’altro, si ricorda che nell’intervallo di tempo analizzato, l’Asti Spumante e il Moscato d’Asti ottennero la deno-

**Tab. 22 Dinamiche di medio periodo di un sottocampione di 22 cantine sociali piemontesi. Qualificazione del prodotto**

	% vino trasformato DOC/DOCG		% vino imbottigliato su totale vendite	
	1993-1994	1997-1998	1993-1994	1997-1998
<i>Zone viticole</i>				
Distretto	57,8	88,5	23,2	31,7
Altre zone DOC prov. CN, AT, AL	17,1	80,3	14,8	15,3
Zone DOC prov. nord	4,3	31,0	39,4	31,3
<i>Gruppo</i>				
Competitive	60,9	87,4	41,9	53,6
Medie	36,1	80,7	9,1	10,3
Marginali	12,8	49,0	19,1	15,3
Totale	43,1	79,1	23,9	28,7

Fonte: raffronto ricerca attuale (dati campagna 1997-1998) e ricerca IRES (dati campagna 1993-1994)

minazione d'origine garantita). Parallelamente, si evidenzia l'uscita delle produzioni a IG dalla gamma offerta.

Relativamente agli altri aspetti della strategia commerciale (tab. 23), si evidenzia che sono state soprattutto le cantine "competitive" a cogliere le opportunità connesse all'evoluzione del mercato, incrementando la vendita di prodotto imbottigliato (superando la soglia del 50% sul totale), raddoppiando la quota di vendite alla Distribuzione Moderna (raggiungendo il 12% sul totale commercializzato) e soprattutto aumentando in gran misura le esportazioni, quasi decuplicandole e portandole in alcuni casi ad un quarto del venduto totale.

Le cantine "medie" e "marginali", invece, non mostrano evoluzioni significative sotto l'aspetto commerciale, ad eccezione dell'incremento delle vendite dirette presso i locali aziendali e di una maggiore quota di prodotto inviata fuori regione.

Infine le cantine "competitive" e "medie" hanno raddoppiato gli investimenti promozionali rispetto al fatturato (che pure è cresciuto) mentre il dato è proporzionalmente calato per quelle "marginali".

Da questi elementi si deduce come, adottando una metafora di sapore ciclistico, il "gruppo di testa" delle cooperative vitivinicole piemontesi, nel periodo considerato, si sia allontanato dal resto dei corridori al cui

**Tab. 23 Dinamiche di medio periodo di un sottocampione di 22 cantine sociali piemontesi. Canali di vendita**

	% vendita diretta su totale		% vendita presso la DM su totale		% vendita in Italia su totale		% vendita all'estero (export) su totale	
	1993-1994	1997-1998	1993-1994	1997-1998	1993-1994	1997-1998	1993-1994	1997-1998
<i>Zone viticole</i>								
Distretto	13,1	20,9	4,5	6,4	21,0	23,5	1,8	15,3
Altre zone DOC prov. CN, AT, AL	14,0	34,4	3,0	3,6	20,3	25,0	0,0	3,0
Zone DOC prov. nord	76,6	50,2	1,8	5,2	6,5	11,3	1,9	2,0
<i>Gruppo</i>								
Competitive	16,7	17,7	6,1	11,4	20,7	26,1	2,4	24,0
Medie	17,5	27,9	2,3	1,6	20,8	19,7	0,5	2,6
Marginali	52,2	54,3	1,8	2,3	7,0	18,0	1,9	2,0
Totale	21,9	27,4	3,8	5,7	18,9	22,1	1,5	11,3

Fonte: raffronto ricerca attuale (dati campagna 1997-1998) e ricerca IRES (dati campagna 1993-1994)

interno alcuni elementi mostrano ormai evidenti segni di difficoltà. Le criticità appaiono sostanzialmente legate all'evoluzione negativa della base sociale, e non tanto derivanti dal contesto esterno che, viceversa, si è evoluto in maniera inaspettatamente positiva. Si può anzi considerare che, se il mercato non avesse mostrato un'evoluzione così favorevole, molte cantine tra quelle analizzate verserebbero oggi in situazioni assai più critiche.

Nel frattempo, tuttavia, si sono anche registrate importanti reazioni alle difficoltà presenti, in primo luogo alcuni casi di fusioni tra cantine non appartenenti al "gruppo di testa", alla ricerca di una dimensione aziendale che consenta di progettare e perseguire strategie più incisive. Tali iniziative fanno sperare che una parte delle cantine ancora classificabili "medie" o "marginali" possa, nel corso di alcuni anni, raggiungere il gruppo di testa, contribuendo a consolidare il ruolo della cooperazione come elemento portante della filiera vitivinicola del Piemonte.

## I risultati della valutazione sintetica

Prima di descrivere i risultati ottenuti dalla procedura di valutazione sintetica, si ritiene necessario precisare che tale approccio – descritto analiticamente nel capitolo I dedicato agli aspetti metodologici – presenta alcuni limiti. In primo luogo esso è “tarato” sulla situazione media delle cantine sociali analizzate, quindi non ha validità assoluta ma solo relativa al campione utilizzato.

Inoltre, la procedura statistica attribuisce un maggior peso (raddoppiandone il contributo ponderale alla costruzione dell’indicatore di sintesi) ai dati relativi alla produzione di vini D.O.C.G. e alle esportazioni, ritenendoli elementi di particolare forza; tale scelta può essere considerata arbitraria, per quanto motivata. In ultima battuta, quindi, si sottolinea che il risultato ottenuto non deve essere considerato come un giudizio sulle singole cantine ma, semplicemente, un tentativo orientato a meglio comprendere i risultati della ricerca attraverso un passaggio di sintesi e di semplificazione.

Il primo gruppo di aziende individuate dall’elaborazione è quello delle cooperative definite aziende **competitive** (carta 4 in appendice). Esso è formato da 13 aziende, pari al 25% del totale (tab. 24), e rappresenta il nucleo più solido del settore; tra queste imprese, ben sette si trovano in provincia di Cuneo, tre in quella di Asti, due in quella di Alessandria e infine una in quella di Torino.

Queste aziende sono caratterizzate da elevata robustezza strutturale, che si identifica con una buona capacità produttiva, un’elevata quota di conferenti di età inferiore ai 60 anni (che rappresentano la parte più attiva della base sociale), una frammentazione fondiaria delle aziende conferenti relativamente contenuta e un’elevata propensione all’investimento, soprattutto in tecnologia.

Anche in tale ambito, tuttavia, la quota di fatturato destinata alla promozione, sebbene superi la media regionale, rimane modesta. La buona capacità di valorizzazione del prodotto si esprime attraverso un’elevata qualificazione produttiva, un mix distributivo caratterizzato da un forte orientamento verso il mercato extraregionale e l’esportazione, e infine con la presenza di una rete commerciale articolata, che si rivolge anche ai

canali specializzati nei vini di qualità (enoteche, ristorazione) o alla grande distribuzione.

Nelle aree a maggiore vocazionalità, abili politiche messe in atto da alcune di queste cantine cooperative hanno favorito un vero e proprio rilancio del settore vitivinicolo. Si possono citare come esempio le Cantine “Antica Contea di Castelveto” a Castelveto (AT), e “Terre del Barolo” a Castiglione Falletto (CN), che possono rappresentare interessanti modelli di riferimento.

Ad esempio, la cantina di Castelveto ha cercato di instaurare uno stretto rapporto con i soci offrendo loro servizi di consulenza e di assistenza nella gestione dei vigneti, cercando di incentivare l'ampliamento dimensionale delle loro aziende. Questo modo di operare ha dato nel tempo ottimi risultati, dato che attualmente l'80% della produzione deriva dai conferimenti di 60 soci di età inferiore ai 40 anni.

Se la piccola dimensione produttiva rappresenta un limite nel momento in cui si intenda avviare politiche di ampio respiro, è necessario però precisare che tale caratteristica, comune a molte cantine sociali della regione, non significa a priori scarsa validità economica dell'impresa, soprattutto quando questa tratta prodotti di elevato valore aggiunto. Infatti non mancano casi, nell'ambito del gruppo delle aziende competitive, di piccole cantine con assetti favorevoli.

Le aziende definite come **marginali** (sempre, si ricorda, rispetto alla situazione media del comparto regionale) sono risultate 14, pari al 26% del totale e rappresentano il nucleo delle cantine le cui problematiche di struttura e di marketing rischiano di comprometterne lo sviluppo futuro, quando non la stessa sopravvivenza (carta 5 in appendice).

La loro distribuzione territoriale (tab. 24) identifica quattro aziende: due nelle province di Asti e Alessandria, due nelle province di Novara e Torino e una nelle province di Vercelli e Cuneo.

Sono aziende caratterizzate da un'estrema frammentazione della base associativa e della relativa superficie vitata, che non consente un'adeguata remunerazione ai viticoltori e rende particolarmente complessi i processi tecnici e decisionali. La base sociale è costituita in prevalenza da lavoratori a part-time o da pensionati, di età superiore ai 60 anni, situazione che porterà assai probabilmente, nel prossimo futuro, ad un'ulter-

**Tab. 24 Ripartizione territoriale delle cantine in base alla tipologia individuata tramite l'indicatore sintetico di competitività**

	Cantine	Cantine medie competitive	Cantine marginali	Totale
Distretto	9	19	4	32
Altre aree DOC province CN, AT, AL	1	8	4	13
Aree DOC province nord	1	3	4	8
Totale Piemonte	11	30	12	53

riore riduzione dei conferimenti, peraltro già in forte calo nell'ultimo decennio.

A queste serie problematiche strutturali si accompagna una scarsa capacità di valorizzazione commerciale, determinata da un prodotto con qualificazione inferiore alla media, che viene destinato quasi interamente al mercato locale e commercializzato prevalentemente in forma sfusa, ricorrendo al tradizionale canale indiretto dei grossisti e degli imbottiglieri, oppure cedendolo direttamente ai consumatori attraverso il punto vendita presente in loco.

Tali aziende – in genere di piccole dimensioni e situate fuori dell'area distrettuale – rappresentano una tipologia di cantina con scarso potere contrattuale nei confronti della base sociale, il cui declino rappresenta il maggiore fattore di rischio per il futuro. Al tempo stesso appare difficoltoso adottare soluzioni radicali, basate su fusioni con altre cantine, in quanto tali imprese sono normalmente situate in aree caratterizzate da una modesta incidenza della filiera vitivinicola e, nello specifico, dalla scarsa presenza di altre strutture con cui aggregarsi validamente. Proprio per tali motivi, paradossalmente, esse costituiscono in alcune aree un elemento fondamentale, talora irrinunciabile, di tenuta della viticoltura e, indirettamente, di presidio del paesaggio e del territorio.

Le **aziende medie** (carta 6 in appendice) costituiscono il nucleo più numeroso del campione, comprendente 26 imprese, pari al 49% del totale (tab. 24).

Esse sono dislocate prevalentemente nelle province di Asti (12 aziende) e Alessandria (nove aziende) e solo in minima parte nelle province di Cuneo (tre aziende) e Torino (due aziende).



Tali imprese rappresentano la situazione della cantina sociale “tipo” piemontese, con valori dei parametri di struttura e di marketing che oscillano intorno alla media regionale, e configurano un caso intermedio rispetto ai due precedentemente esaminati.

Sono generalmente caratterizzate da un assetto strutturale di relativa solidità, sebbene i parametri relativi alla base sociale segnino anche per questa categoria la presenza di elementi di precarietà in un’ottica di proiezione futura, affiancato da una modesta capacità di valorizzazione del prodotto, evidenziata dagli indicatori di marketing mix in genere poco brillanti. La buona qualificazione produttiva, infatti, non sembra essere sostenuta da adeguate politiche distributive e promozionali, con una commercializzazione orientata prevalentemente al mercato regionale e nazionale, e solo in minima parte ai mercati esteri, con una bassa incidenza dei canali specializzati o della grande distribuzione, a testimoniare la presenza di reti distributive ancora scarsamente articolate. Questo insieme di caratteristiche deriva anche dal fatto che tali cantine svolgono generalmente il ruolo di operatore intermedio della filiera. Pertanto, come più volte evidenziato in altre parti del testo, esse non necessitano di una particolare attenzione agli aspetti commerciali, soprattutto per quanto concerne il rapporto con il mercato finale, che viene in buona parte demandato ad altri attori del comparto.

Analizzando più a fondo la distribuzione territoriale delle cantine esaminate, si nota che nell’area definita come distretto vitivinicolo (Langa Albese, Roero, Nicese, Canellese, Ovadese e Acquese) l’incidenza delle cantine competitive è decisamente superiore rispetto alle restanti aree. Se, da un lato, tali aziende contribuiscono a elevare il livello di specializzazione e di floridezza del settore vitivinicolo in tali zone, si può certamente ritenere che le stesse cantine sociali beneficino ampiamente delle ricche externalità presenti sul territorio: professionalità, indotto tecnico e di servizio, enogastronomia, rete di promozione, patrimonio culturale. L’area del distretto presenta, inoltre, una migliore situazione in termini demografici rispetto ad altri territori viticoli piemontesi, e ciò si ripercuote positivamente anche sull’assetto associativo delle cantine in essa collocate.

Peraltro, appare evidente che proprio nelle aree viticole più “difficili”, a causa della situazione tendenzialmente depressa del comparto e del-

la mancanza delle esternalità distrettuali, è ancora più utile e importante la presenza delle cantine sociali, in alcuni casi vero e proprio baluardo contro la scomparsa della viticoltura locale; in tali territori spesso non esiste un sistema enologico locale in grado di fungere da “rete di protezione” in caso di crisi della cooperativa.

Il rapporto tra cantina sociale e territorio emerge, quindi, in tutta la sua centralità, attribuendo a questo tipo d’impresa un ruolo essenziale nella valorizzazione del comparto vitivinicolo e segnalando, al tempo stesso, la necessità e l’opportunità di attuare strategie di sviluppo innovative.

## CONCLUSIONI

### L'approccio SWOT

Al fine di sintetizzare gli elementi emersi dall'indagine diretta e di metterli in relazione con quelli appartenenti al contesto esterno, si può ricorrere ad uno schema basato sulla metodologia SWOT. Tale acronimo deriva dai termini inglesi *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*.

L'analisi SWOT richiede, infatti, di sintetizzare e di ordinare gli elementi analitici a disposizione, secondo uno schema che distingue quelli appartenenti al contesto esterno (minacce e opportunità) da quelli legati all'oggetto puntuale dell'indagine (punti di forza e di debolezza); questi ultimi devono ovviamente essere individuati in relazione alle caratteristiche e alle tendenze del contesto esterno.

L'utilità dell'analisi SWOT (riportata nella figura 2) consiste, oltre che nella possibilità di riassumere ed evidenziare gli aspetti salienti dell'indagine, anche e soprattutto nell'aiutare a individuare strategie d'intervento più realistiche e coerenti.

Nello specifico caso in esame emerge che le **opportunità** sono concrete e consistenti.

I processi di globalizzazione, oltre a massificare culture e comportamenti, allargano a scala mondiale anche i consumi di nicchia, creando

bacini di potenziale domanda quantitativamente molto rilevanti per i prodotti di qualità. Questo meccanismo concorre pertanto ad ampliare e articolare la già crescente domanda di vini con marcate specificità di origine e tipicità.

Parallelamente a ciò, si sta affermando nella società un più attento atteggiamento nei confronti del cibo e del suo rapporto con il territorio, che alimenta un circuito produttivo e di indotto definibile come “economia del gusto”. All’interno di essa, il turismo enogastronomico sta conoscendo una fase di notevole sviluppo, che trova nelle Langhe la sua area di elezione.

L’innovazione commerciale si profila anche attraverso la crescente importanza della Distribuzione Moderna che, soprattutto dopo l’arrivo in Piemonte e in Italia delle grandi catene francesi, mostra verso il vino di qualità un’attenzione sinora negata.

Sul fronte dell’offerta, l’Unione Europea sta allentando i forti vincoli ai nuovi investimenti in vigneti, a suo tempo varati per ridurre le sovrapproduzione degli anni settanta e ottanta, che mortificavano le potenzialità di sviluppo di viticolture non eccedentarie come quella piemontese.

Le opportunità di crescita del settore, infine, potranno essere sostenute dai Fondi europei messi a disposizione dal Piano di Sviluppo Rurale, mentre sul versante della promozione, l’azione del governo locale, grazie anche alla costituzione dell’Enoteca del Piemonte, pare vivere un momento di interessante vitalità.

Le **minacce** possono essere suddivise tra quelle di natura globale, come gli effetti negativi sulla domanda causati da crisi internazionali e la crescente aggressività dei competitori extraeuropei, e quelle maggiormente riferibili alla scala locale. In quest’ultimo insieme spiccano la crisi della filiera dell’Asti Spumante, che potrebbe avere dure ripercussioni su alcune cantine sociali piemontesi che sono fortemente legate a tale prodotto, e il diffondersi dell’epidemia di flavescenza dorata, la fitopatìa che, attualmente, crea notevoli problemi nel Tortonese e la cui eradicazione richiede interventi e costi estremamente pesanti.

In termini più generali, sempre all’ambito delle minacce, si può ascrivere il rischio di ulteriore marginalizzazione di importanti aree collinari del Piemonte, ad esempio nel Basso Monferrato o nel Tortonese, già

oggetto di processi di spopolamento e deruralizzazione, che potrebbero portare al rarefarsi della base sociale delle cantine al di sotto della soglia di sopravvivenza.

Sembrano prevalere le **debolezze** in un settore che presenta notevoli elementi critici. Esse sono essenzialmente legate a difficoltà di ordine strutturale e derivanti dalla presenza di basi sociali declinanti.

La piccola dimensione di molte cantine sociali piemontesi, rende difficoltoso il raggiungimento di quelle economie di scala che consentono l'adozione delle soluzioni tecniche e organizzative oggi necessarie per affrontare con successo il mercato. Le possibili soluzioni (fusioni tra cantine o creazione di consorzi di secondo grado) si stanno lentamente affermando tra notevoli resistenze. La frammentazione della base sociale di molte cooperative, attraverso il meccanismo "un socio – un voto" proprio della natura mutualistica di tali strutture, rende ulteriormente difficoltosa l'adozione di decisioni drasticamente innovative. Pertanto una parte consistente delle cooperative enologiche piemontesi permane nella tipica posizione di attore intermedio della filiera, con modesto potere contrattuale nei confronti dei soggetti che operano a valle e detengono i rapporti con il mercato.

Ma nei casi aziendali e territoriali più brillanti – e non sono pochi – gli **elementi di forza** sono solidi e importanti, a cominciare dalla capacità di trasformare il legame con i soci da vincolo a perno strategico di progetti di sviluppo della cantina.

Il patrimonio costituito dai vigneti dei soci è una specificità delle cantine sociali e da esso discende la possibilità di attuare una valorizzazione ottimale del potenziale produttivo e un'elevata segmentazione commerciale.

Un altro aspetto di notevole rilievo è costituito dalla qualificazione particolarmente elevata del mix produttivo, grazie sia alla presenza di una scala di denominazioni d'origine che contempera tutela della produzione locale e specificità delle zone a maggiore vocazione, sia ai notevoli progressi compiuti nelle tecnologie di cantina e nei metodi di coltivazione dei vigneti.

Il radicamento territoriale delle cantine sociali, infine, le rende soggetti importanti nei processi di sviluppo locale centrati sull'enogastronomia e l'economia del gusto.

**Fig. 2** SWOT analysis del campione di cantine sociali studiato*Opportunità*

- Allargamento del mercato in relazione ai processi di globalizzazione
- Domanda, interna ed estera, solidamente favorevole ai vini di qualità e originari di specifici territori
- Sviluppo del turismo enogastronomico e dell'economia del gusto
- Evoluzione del settore distributivo (ruolo del Distribuzione Moderna)
- Allentamento dei vincoli dell'Unione Europea in termini di impianti di vigneti
- Opportunità di investimento legate ai Fondi Strutturali Europei (Piano di Sviluppo Rurale)
- Attività di promozione e programmazione del comparto attuata dagli enti locali

*Minacce*

- Contrazione del mercato a causa di possibili evoluzioni negative del contesto internazionale
- Crescente concorrenza da parte di competitori esteri meno vincolati in termini normativi
- Processi di deruralizzazione e marginalizzazione del territorio viticolo
- Crescente competizione degli altri operatori della filiera nell'approvvigionamento della materia prima
- Crisi di importanti sub filiere e loro riflesso sulla componente cooperativa (Asti Spumante)
- Crisi produttive causate da ampelopatie (flavescenza dorata)

*Punti di forza*

- Patrimonio costituito dall'insieme dei vigneti dei soci
- Diffuso miglioramento degli standard tecnologici e della qualità finale del prodotto
- Elevato livello di qualificazione del prodotto (DOC e DOCG)
- Possibilità di attuare programmi di produzione basati su uno stretto controllo della qualità della materia prima
- Radicamento territoriale in un contesto dotato di un ricco patrimonio ambientale e culturale utilizzabile a fini promozionali
- Presenza in Piemonte di un quadro normativo delle denominazioni dei vini che sembra particolarmente favorevole al mix produttivo delle cantine sociali

*Punti di debolezza*

- Base sociale: età media elevata e declino demografico, scarsa incidenza soci professionali, frammentazione superfici viticole
- Piccola dimensione media, casi di strutture sovrabbondanti e in parte obsolete
- Debole collocazione nell'ambito della filiera dal punto di vista commerciale (aziende tradizionali)
- Resistenze ancora diffuse, nella base sociale, verso le innovazioni organizzative
- Diffusione ancora insufficiente di regolamentazioni tra soci e cantina tese alla migliore valorizzazione del prodotto
- Scarsa attenzione alla comunicazione
- Modesta incidenza delle strutture di secondo grado
- Carenza di figure professionali specializzate nei vari ambiti di attività nelle cantine di più piccola dimensione

### Considerazioni finali: quali linee strategiche?

Dall'insieme dei risultati sin qui esposti, si vuole tentare l'individuazione di alcune linee evolutive, lungo le quali potrebbe essere opportuno concentrare le strategie future delle cantine sociali piemontesi.

Ponendo attenzione alle dinamiche in corso, oltre all'asettico esame dei dati, si ricava l'immagine di un settore percorso da forti spinte al rinnovamento, dove la percezione dell'inevitabile riorganizzazione – già parzialmente in atto – è ormai diffusamente condivisa.

Un'efficace collaborazione tra attori pubblici, cantine e altri operatori rilevanti della filiera, orientata a individuare (o adattare) gli strumenti più idonei, potrebbe favorire l'evoluzione del comparto.

Analizzando i casi di maggiore interesse dal punto di vista delle innovazioni tecniche e organizzative introdotte, sembrano emergere tre fondamentali linee strategiche lungo le quali orientare le future iniziative di sviluppo. Si tratta di orientamenti sinergici e non di opzioni alternative, per quanto ciascuna di esse si rivolga ad una specifica problematica: gli interventi di rafforzamento della base sociale, la proiezione verso il mercato e infine il rafforzamento del legame con il territorio.

#### *Una cantina che si occupa dei soci*

La base sociale è al tempo stesso il maggiore punto di forza e di debolezza delle cantine sociali piemontesi. Le cooperative enologiche, prendendo atto dei rischi connessi al suo declino, si dovrebbero porre l'obiettivo di contenerne gli effetti, facendosi promotrici di iniziative tese ad assicurare che i vigneti dei soci uscenti continuino ad essere coltivati da viticoltori conferenti, favorendo al tempo stesso i soci più giovani e maggiormente orientati alla viticoltura professionale. La cantina può quindi favorire operazioni fondiarie per consentire l'affitto o l'acquisto dei vigneti dei soci uscenti da parte dei viticoltori più attivi, assumendo un ruolo di mediazione tra le parti ed eventualmente facendosi promotrice della ricerca dei fondi necessari. L'obiettivo dovrebbe essere quello di giungere, nel tempo, ad una base sociale più ristretta numericamente ma non inferiore come potenziale di conferimento, formata da soci tendenzialmente full-time e dotati di una superficie aziendale tale da assicurare un reddito adeguato.

Inoltre “occuparsi della base sociale” sottintende anche il concetto di curare la crescita professionale dei conferenti, fornendo loro servizi di formazione e assistenza tecnica anche in campo viticolo e coinvolgendoli maggiormente nella messa a punto delle decisioni aziendali. Tale strategia è la premessa indispensabile per attuare programmi integrati di miglioramento e valorizzazione del prodotto, attraverso i quali reperire il valore aggiunto necessario a ripagare gli investimenti necessari.

*Una cantina che si proietta lungo la filiera*

In questa accezione, la cooperativa supera il ruolo tradizionale di operatore intermedio che funge da “serbatoio” per i soggetti maggiormente a contatto con il mercato, predisponendo azioni mirate a servire in modo diretto e specifico i singoli canali, selezionando quelli più idonei al proprio mix produttivo oppure, ancora meglio, ristrutturando il mix stesso in relazione ai tipi di canale che si considera vantaggioso penetrare maggiormente.

Una tale strategia richiede la presenza, in cantina, di figure professionali specializzate nel campo del marketing, le quali siano inoltre dotate dell'autonomia operativa e finanziaria indispensabili per avviare iniziative tempestive ed efficaci. Inoltre, è difficile predisporre un'offerta mirata per canale senza intervenire massicciamente sul versante produttivo: ne consegue la necessità di acquisire competenze in ambito viticolo ed enologico, e di coinvolgere ampiamente la base sociale.

Il corretto esercizio di queste funzioni, in particolare quelle di specifica natura commerciale, richiede spesso il raggiungimento di dimensioni produttive più elevate di quelle della cooperativa media, ma possono essere efficacemente delegate a strutture consortili di secondo livello, come accade diffusamente nelle realtà cooperative più organizzate. Anche in Piemonte non mancano brillanti esempi (“Terre da Vino” e “Araldica”) ma si contano anche alcuni casi di iniziative dall'esito poco felice.

*Una cantina che fa gioco di squadra con il territorio*

Il forte radicamento territoriale delle cooperative vitivinicole è un elemento sul quale investire, in un momento in cui la domanda diventa sem-



pre più attenta al ricco patrimonio che le zone rurali sono in grado di offrire: non solo enogastronomia ma anche paesaggio, ambiente, storia, cultura e identità locale. Tutti questi elementi possono riverberare la propria immagine nei prodotti del luogo, purché essi siano autentici simboli di una cultura locale. Ma non solo: la riscoperta e il rilancio di produzioni agroalimentari tipiche e artigianali permette di proporre panieri di offerta articolati e invitanti, tali da costituire forti elementi di attrattiva turistica.

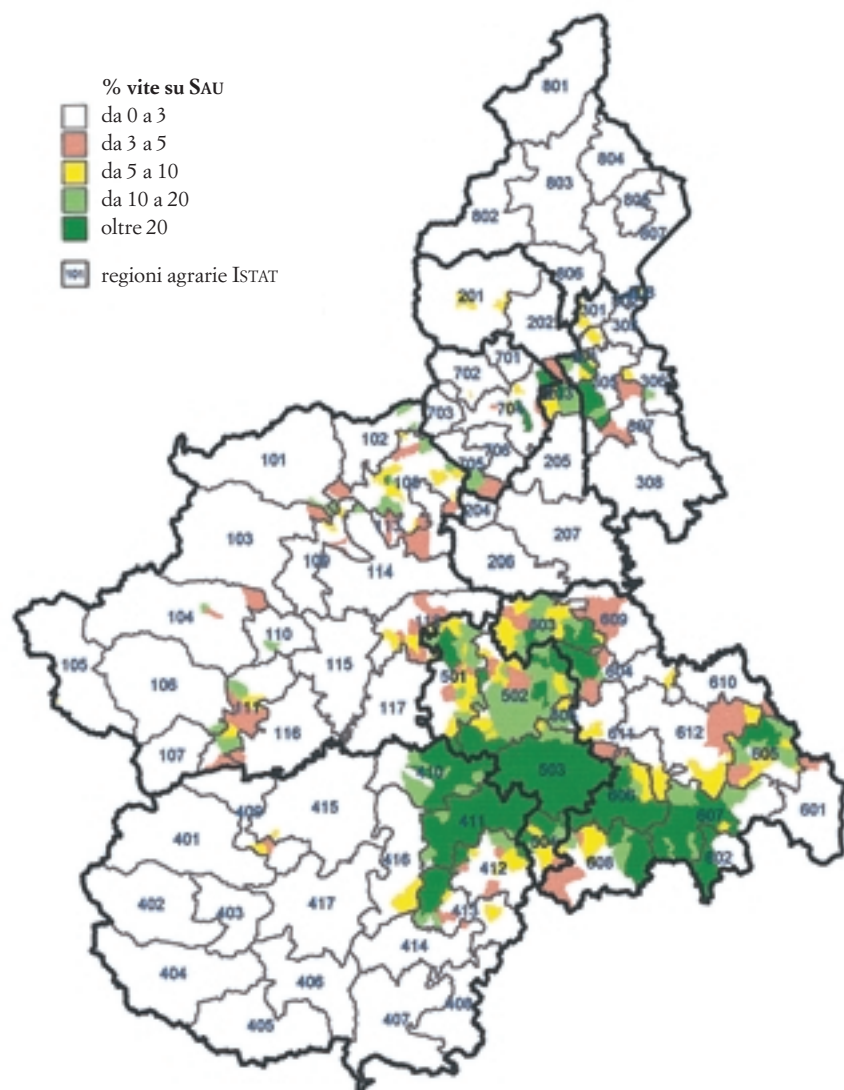
In un tale contesto, fare “gioco di squadra con il territorio” significa, per la cooperativa, mettersi in relazione con le iniziative e le strutture di promozione presenti in loco, anche non strettamente indirizzate al settore vinicolo, partecipare attivamente a eventi e manifestazioni locali, curare la propria immagine e presenza nell’ambito della ristorazione locale. In proposito si registra, nella regione, un forte risveglio delle strutture e iniziative di promozione, siano esse di matrice pubblica che privata. L’Enoteca del Piemonte e il Salone del Vino rappresentano gli elementi di maggiore visibilità e centralità di questo sistema rivitalizzato, in grado di riverberare i propri effetti sull’intera regione; ma anche a scala locale si assiste ad una forte crescita di interesse e di iniziative, e in tale ambito le cooperative enologiche possono giocare un ruolo di rilievo.

---

APPENDICE

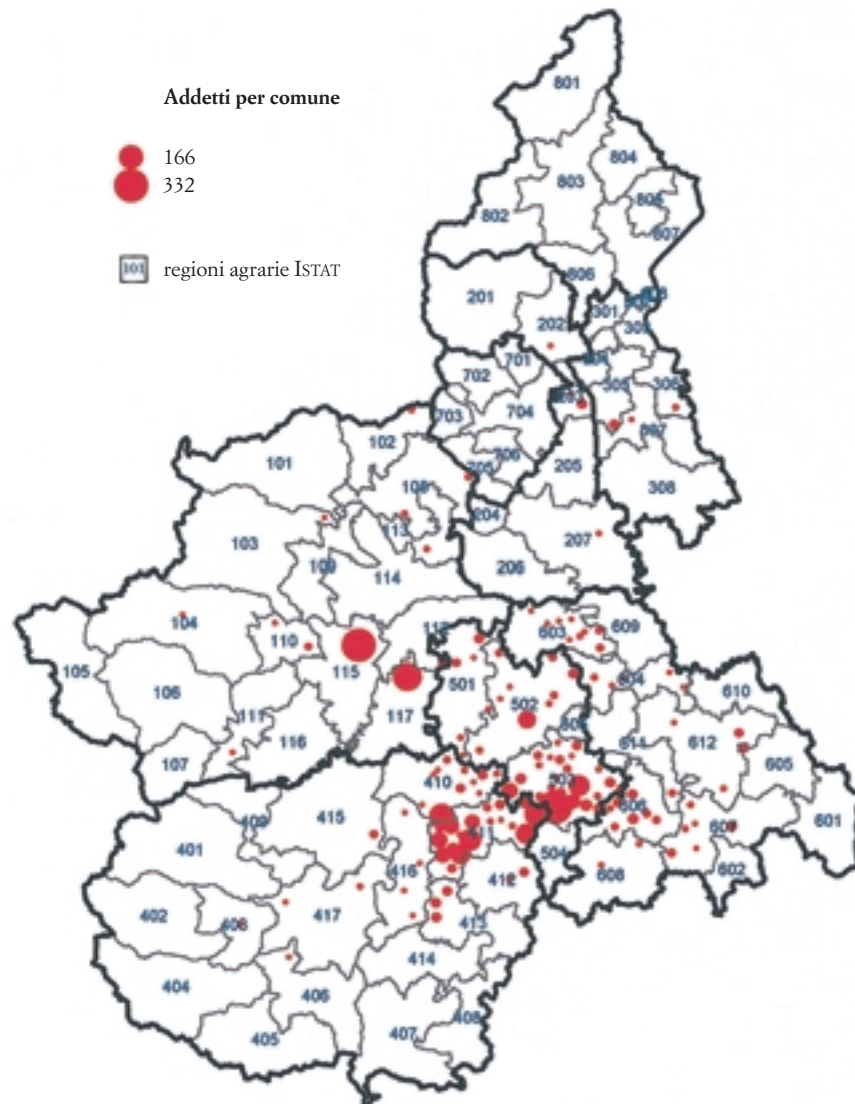
**CARTE VITIVINICOLE DEL PIEMONTE**

**Carta 1 Incidenza della superficie a vite sulla SAU**



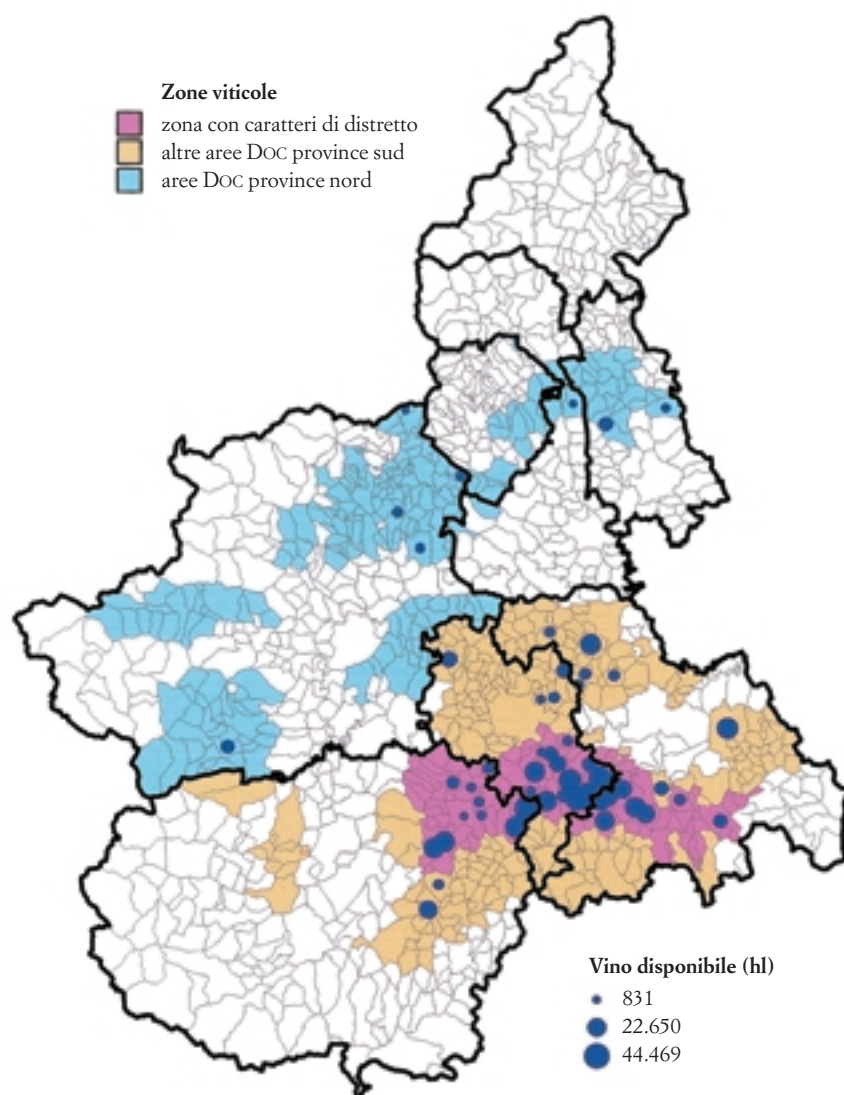
Fonte: ISTAT, Censimento agricoltura 2000 (dati provvisori)

Carta 2 Distribuzione territoriale dell'industria enologica



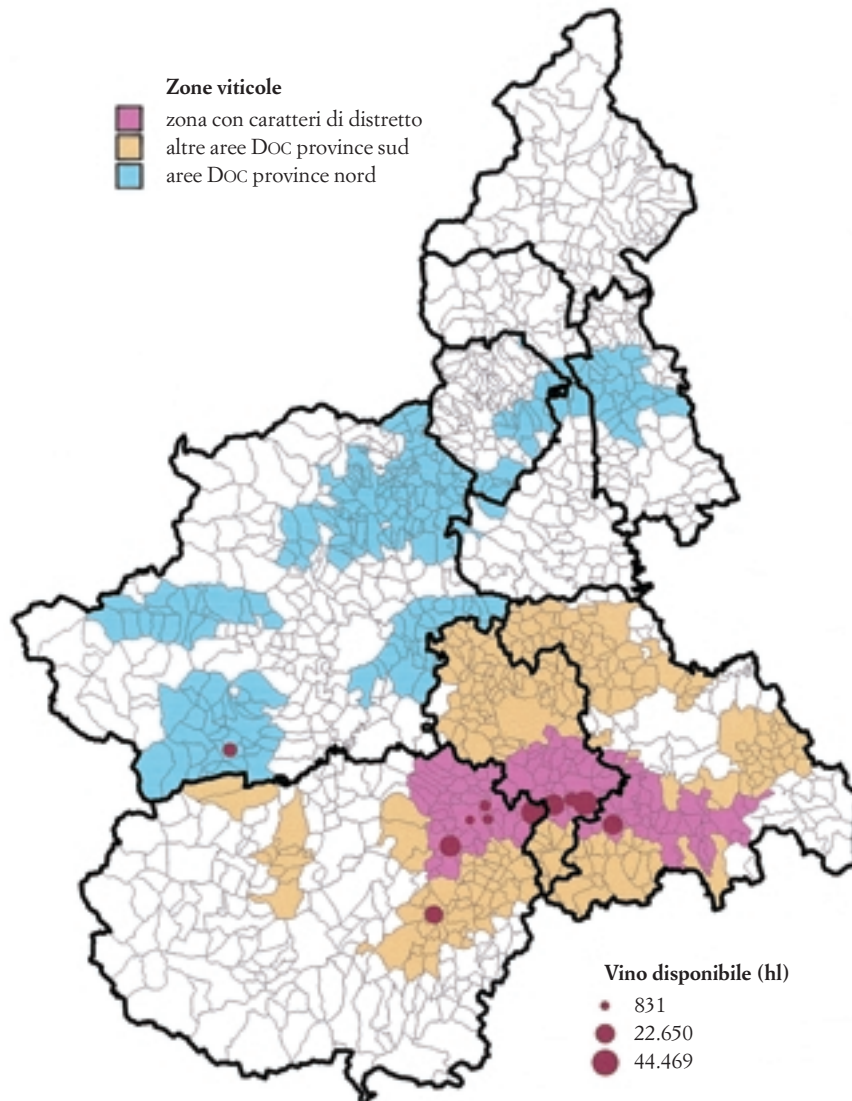
Fonte: ISTAT, Censimento Intermedio 1996

**Carta 3** Zone viticole utilizzate a fini analitici e distribuzione territoriale delle cantine studiate



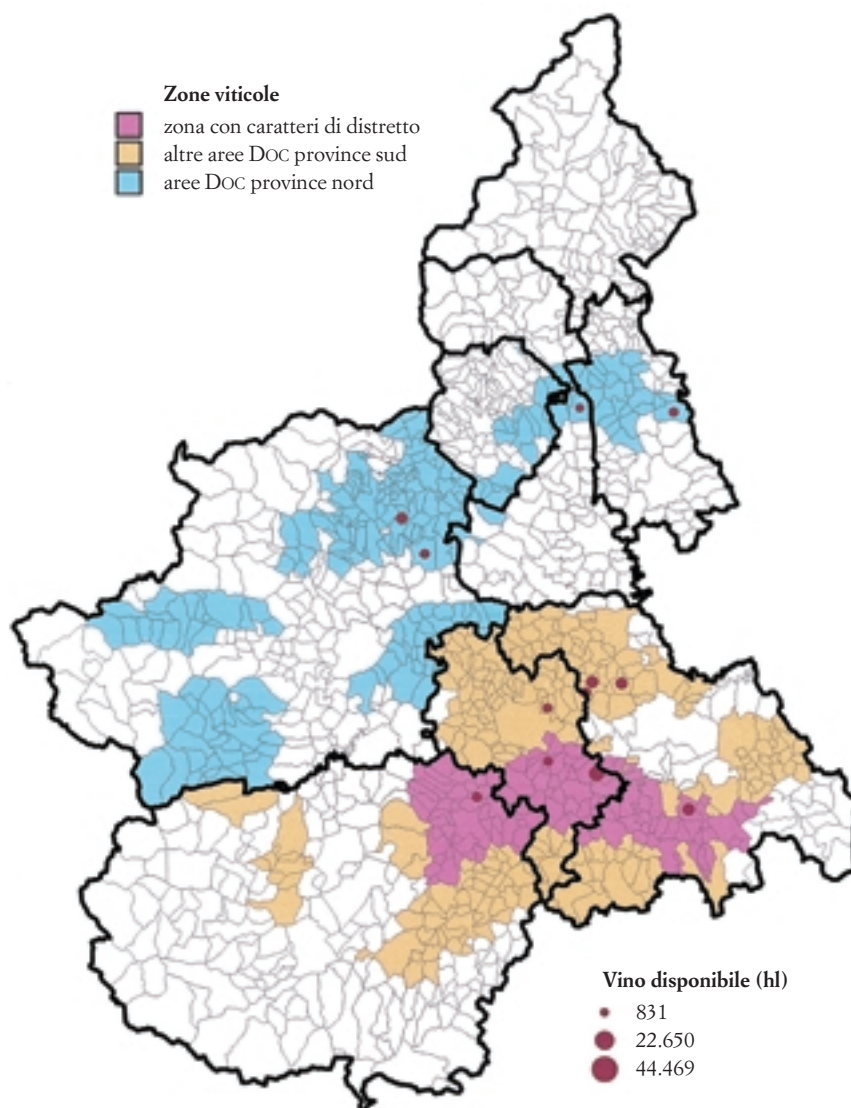
Fonte: elaborazioni IRES

**Carta 4 Distribuzione territoriale delle cantine “competitive”**



Fonte: elaborazioni IRES

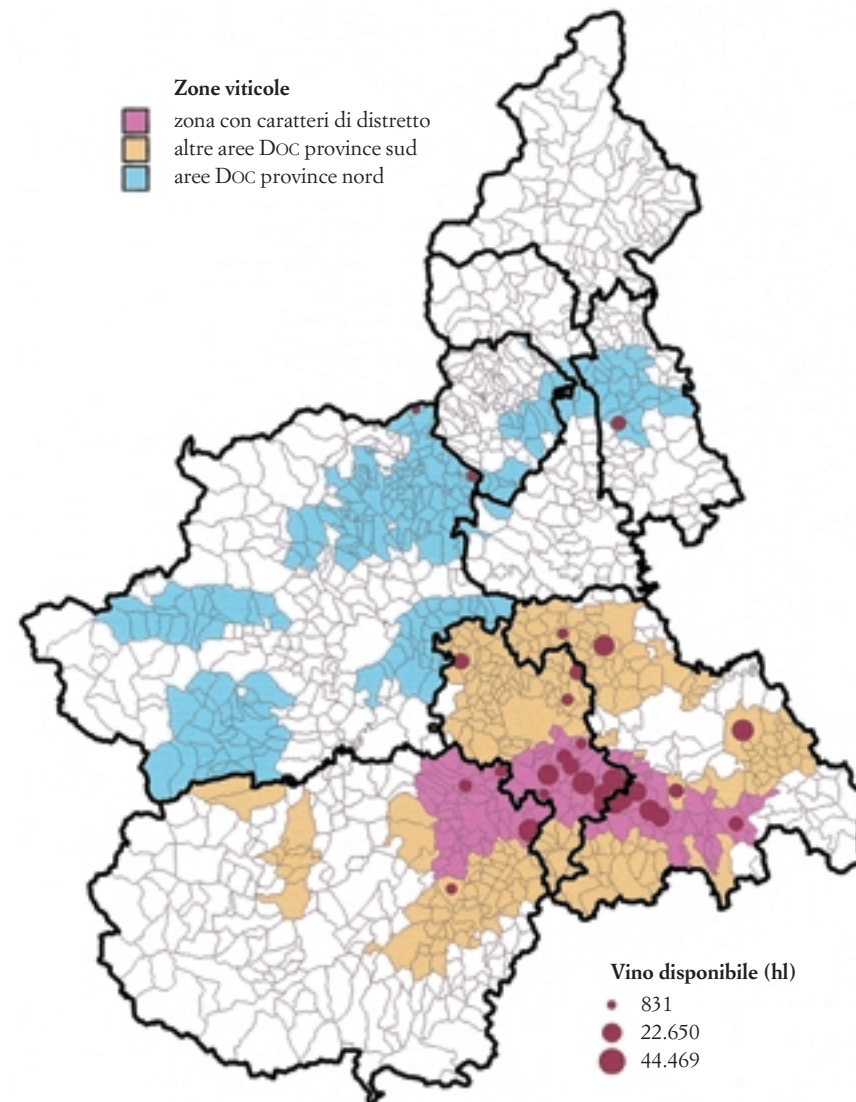
**Carta 5 Distribuzione territoriale delle cantine “marginali”**



Fonte: elaborazioni IRES



Carta 6 Distribuzione territoriale delle cantine “medie”



Fonte: elaborazioni IRES



---

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV., *Viticoltura in Provincia di Torino*. Castagnito: Vignaioli Piemontesi, 1999.
- AIMONE S., *Quali scenari per il Piemonte rurale?* in BURAN P. (a cura di), *Scenari per il Piemonte del 2000*. Torino: IRES, 2001.
- AIMONE S., GALIZZI G., PIERI R., *La filiera enologica. Il quadro generale e le specificità del Piemonte*. Torino: IRES, 1996, "Working Papers".
- AIMONE S. (a cura di), *Sistema agroalimentare, territorio e politiche di sviluppo rurale in Piemonte*. Torino: IRES, 2001, "Quaderni di Ricerca".
- ANTONIOLI CORIGLIANO M., *Strade del vino ed enoturismo*. Milano: Franco Angeli, 1999.
- APRÀ E., *La crescita della cooperazione vinicola in Piemonte*. Asti: Viticoltori Piemonte, 1998.
- BECATTINI G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri, 2000.
- BASILE N., *Cantine e cantine, la sfida possibile della cooperazione vinicola*. Milano: "Il Sole 24 Ore" libri, 1997.

- CAMPRA M., CANTINO V., *La gestione della cooperativa agroindustriale*, a cura dell'Istituto di Economia e Politica Agraria, dell'Istituto di Ragioneria e Ricerche Economiche-Aziendali dell'Università di Torino e dell'Assessorato all'Agricoltura e Foreste della Regione Piemonte, vol. II, 1990.
- CECCHI C., *Per una definizione di distretto agricolo e agroindustriale*, in "La questione Agraria", n. 46, pp. 81-108.
- Filiera vino*. Milano: AGRISOLE, "Il Sole 24 Ore" libri, annate varie.
- IRES, ESAP, *La cooperazione enologica nell'area del Barbera d'Asti e del Moscato D'Asti*. Torino: ESAP, 1978.
- ISTAT, *Cooperazione agricola*. Roma: 1996.
- MERLO S., AIMONE S., *La viticoltura piemontese tra declino e rinnovamento*. Torino: Rosenberg & Sellier, 1992.
- PERCIVALE F., VARESE E., PEIRA G., *Lo sviluppo economico e l'impatto della globalizzazione nel settore dei prodotti agroalimentari tipici e tradizionali di qualità*, in "De Qualitate", 2002, febbraio.
- POMARICI E., SARDONE R. (a cura di), *Il settore vitivinicolo in Italia*. Roma: INEA, 2001, "Studi & ricerche".
- RIVA O., *Cantine aperte, è il boom. Un milione di visitatori*, "Il Corriere della Sera", 31 marzo 2000.
- SCOPPOLA M., ZEZZA A., *La riforma dell'organizzazione comune di mercato e la vitivinicoltura italiana*. Roma: INEA, 1997.
- UNIONCAMERE PIEMONTE, *Import-Export in Piemonte*. Torino: Unioncamere, 1999.

*Stampato nel mese di luglio 2002  
da Industria Grafica Falciola - Torino  
per conto di IRES Piemonte*

*Il Piemonte è una delle grandi regioni vinicole italiane, e per molti addirittura la migliore: Monferrato, Langhe e i tanti nomi di celebri vini sono sinonimo, per gli appassionati, non solo italiani, di qualità ed eccellenza: un territorio particolarmente vocato e una grande tradizione enologica rendono questo comparto un fiore all'occhiello dell'economia regionale, da cui attendersi ricadute positive in termini di ricchezza e immagine.*

*La ricerca qui presentata ha inteso fotografare il settore cooperativo nella filiera vitivinicola piemontese. Nata come tesi di laurea e successivamente sviluppata dalla collaborazione dell'IRES e dell'Università di Torino, fornisce innanzitutto un quadro generale del comparto (struttura, mercato, aspetti tecnici e istituzionali), per poi addentrarsi in un'indagine specifica avvalendosi di una rilevazione diretta svolta presso un campione significativo di cooperative enologiche regionali.*

*La conclusione proposta è che un'ulteriore opera di modernizzazione della struttura produttiva di base, peraltro in notevole progresso, consentirà a questo settore di punta di raggiungere nuovi livelli di eccellenza.*



**ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI  
DEL PIEMONTE**



**REGIONE  
PIEMONTE**